



مالكولم شاوف

# إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تبدل

أدوار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
في عصر العولمة

المترجمون

د. أمل محيي الدين  
محمد زكريا

د. طارق عبد الباري  
سوزان عبد القادر

مراجعة

د. طارق عبد الباري



المكتبة الأكاديمية  
شركة مساهمة مصرية



مالكولم شأوف (الناشر)

## إدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تبدل أدوار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
في عصر العولمة

المتترجمون

د. أمل محي الدين

د. طارق عبد الباري

محمد زكريا

سوزان عبد القادر

مراجعة

د. طارق عبد الباري

المراجعة القانونية  
أ. محمد بكري  
الخبير القانوني

المراجعة الاقتصادية  
أ.د. فرهاد محمد علي  
خبير الاقتصاد والإدارة



الناشر

المكتبة الأكاديمية

شركة مساهمة مصرية

٢٠٠٩

## حقوق النشر

الطبعة الاولى ٢٠٠٩م - ١٤٣٠هـ

حقوق الطبع والنشر © جميع الحقوق محفوظة للناشر :

### المكتبة الأكاديمية

شركة مساهمة مصرية

رأس المال المصرى والمطوع ١٨,٢٨٥,٠٠٠ جنيه مصرى

١٢١ شارع التحرير - الدقى - الجيزة

القاهرة - جمهورية مصر العربية

تليفون : ٣٧٤٨٥٢٨٢ - ٣٣٣٦٨٢٨٨ (٢٠٢)

فاكس : ٣٧٤٩١٨٩٠ (٢٠٢)

لا يجوز استئصال أى جزء من هذا الكتاب بأى طريقة  
كانت إلا بعد الحصول على تصريح كتابى من الناشر .

## هذا المشروع وهذا الكتاب

يعد هذا الكتاب واحداً من مجموعة من الكتب العلمية التطبيقية في مجالات الإبداع وهندسة السيارات وإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تمت ترجمتها في إطار مشروع ألمانيا مركزاً للعلم الذي يدعمه المركز الثقافي الألماني "معهد جوته" ويهدف لدعم ترجمة الأدبيات في مجالات العلوم الطبيعية والتقنية للمساهمة في بناء مجتمع العلم والمعرفة الحديث في العالم العربي انطلاقاً من توصيات مؤتمر التنمية البشرية في العالم العربي لعام 2003 عن طريق التشجيع على ترجمة الأعمال العلمية القياسية والمبتكرة في مجالات البحث والتعليم والتكنولوجيا، فالطلب كبير على الترجمة التقنية والعلمية في المنطقة كما أن كلا من القطاع الجامعي وقطاع التدريب المهني لا يعكسان فقط الحاجة الملحة للعلوم المتخصصة والتقنية في شكل معاجم وقواميس تعليمية وعملية متخصصة مزودة بشروح توضيحية، بل إن دور النشر لاحظت أيضاً ازدياد الطلب في هذا المجال في سوق الكتاب العربي كافة

وجدير بالذكر أن الأدبيات الألمانية العلمية المتخصصة تتمتع بسعة فائقة في مجالات بعضها، ولكنها - وللأسف - لم تحظ بالترجمة بعد إلا على نطاق محدود للغاية لذا فإنه من بين ما يهدف إليه مشروع دعم ترجمة الأعمال العلمية الألمانية هو بناء وتدعيم شبكة عمل تضم مترجمي الأدبيات العلمية الألمانية

ونظراً لطبيعة مطلب هذا المشروع المتداخل والمركب فقد دعت الحاجة إلى تكوين حلقة عمل من الخبراء في الترجمة والنشر والبحث العلمي في مصر، وتكوين مجموعة ماثلة من الخبراء في ألمانيا لتوجيه المشروع وتقديم الاستشارات اللازمة له، كما تطلب تنفيذه كذلك اختبار واختيار نخبة من المترجمين المؤهلين للترجمة في المجالات العلمية المتخصصة، على ندرتهم البالغة وقد أقيمت في إطار المشروع ورش عمل تناول ترجمة المصطلحات العلمية واللغة المتخصصة، حرصنا على أن يشارك بها مترجمون من جيل الأساتذة والخبراء وآخرون من شباب المترجمين وذلك لتيسير عملية تبادل الخبرات ونقل المعرفة من جيل الأساتذة إلى جيل الشباب بأسلوب رأسي من

ناحية وتقريب لغة الشباب وأسلوب تفكيرهم ومصطلحات الحياة اليومية في المجالات العلمية لمجموعة المترجمين من جيل الأساتذة والخبراء من ناحية أخرى.

وتأتي أهمية هذا الكتاب 'إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة' لما تمثله مؤسسات هذا القطاع الهام والحيوي ليس فقط بالنسبة لألمانيا وأوروبا ولكن، وهذا هو الأهم في حقيقة الأمر، بالنسبة للوطن العربي، وذلك لما تلعبه ويمكن أن تلعبه في المستقبل هذه المؤسسات من دور هام على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي كما أن الكتاب يستعرض التحديات التي تتعرض لها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة وتقدم المقالات والدراسات العلمية القيمة، التي يحتوي عليها، فرضياتها وحلولها بناء على خبرات ونماذج واقعية وعملية يطرح الكتاب كذلك بوضوح كبير وشفافية عالية المشاكل والمعوقات التي تعترض طريق هذه المؤسسات في ألمانيا ويوصل لأسبابها يقدم الكتاب كل هذا بأسلوب شيق للغاية يقبل عليه القارئ المتخصص والقارئ العام على السواء.

أما فيما يتعلق بترجمة الكتاب فقد تمت بأسلوب ورشة العمل التي تكونت من مترجمين وخبراء في مجالات القانون والاقتصاد والإدارة فضلاً عن فريق التنسيق والمراجعة اللغوية لما تميز به الكتاب من تنوع كبير في الموضوعات والأساليب العلمية واللغوية من ناحية ومن تخصص دقيق من ناحية أخرى مما أقرز كما هائلاً من المصطلحات.

لكل هؤلاء الزملاء جميعاً أتقدم بخالص الشكر على التعاون الممتاز الذي أبدوه في كل مراحل العمل بالكتاب والمرونة والروح الطيبة كفريق عمل، وأخص بالشكر المترجمة الشابة نورا إبراهيم وسوف لن نَمحى من ذاكرتنا أبداً تلك الأمسيات الطويلة التي قضيناها في نقاش مستفيض حول مصطلح واحد أو مجموعة من المصطلحات والتعبيرات اللغوية التي لا وجود لها أصلاً في اللغة العربية وكان لابد من إيجادها أو تلك التي من فرط سهولتها وكثرة تداولها باللغة الإنجليزية لا يتصور المرء أبداً أنها ليس لها مصطلح مقابل يمكن الاعتماد عليه باللغة العربية، ولن أنكر أمثلة على ذلك الآن حتى لا أطيل على القارئ الكريم ولكنه سوف يكتشف ذلك بنفسه أثناء مطالعته الكتاب وفي هذا الإطار أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ الدكتور مالكولم شاوف الناشر العلمي لهذا الكتاب على تعاونه الدائم والسريع في كل ما لجأنا إليه فيه من استفسارات وأسئلة.

إنني أعتقد أن التحدي الكبير الذي تواجهه الثقافة واللغة العربية العلمية المتخصصة والتسارع المذهل الذي تتقدم به الأفكار والعلوم والابتكارات التي لا تتوقف لحظة واحدة في الغرب، وفي بلد

## هذا المشروع وهذا

مثل ألمانيا بشكل خاص، إنما يفرض علينا اتباع أسلوب الفريق وورش العمل الجماعية في الترجمة ليس فقط من أجل المزيد من الدقة وتبادل الخبرات ولكن أيضاً من أجل تكوين أجيال جديدة من المترجمين الشباب نتفقد لهم الخبرة المعرفية والفنية من الأجيال السابقة عليهم.

واعتقد كذلك أن شيئاً من هذا قد تحقق بالفعل من خلال هذا المشروع العلمي الهام

وأخيراً أود أن أنوه أننا أوردنا في النص وفي الهوامش جميع الأسماء الأجنبية التي ذكرها المؤلفون بلغاتها التي وردت بها في النص الأصلي لتسهيل على القارئ الأريب الرجوع إلى انجازات أصحابها وأفكارهم إذا شاء في الدوريات والمراجع العلمية أو على شبكة الإنترنت.

كما نرجو أن تكون المصطلحات والتعبيرات اللغوية التي استحدثناها في اللغة العربية - حرصاً منا على تقريب المعنى بروح اللغة الألمانية - إضافة محمودة بشكل أو بآخر، ونشكر كل من يقدم تصويهاً أو اقتراحاً جديداً

د طارق عبد الباري

المنسق العربي وخبير الترجمة

مقر ورش العمل



يتم عادة تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقاً لعدد معين من الأرقام، مثل معدل دوران المبيعات وعدد العمال والموظفين، وما إلى ذلك، وذلك في نطاق الإحصائيات الاقتصادية الرسمية. يتكون قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأساس من مجموعة مؤسسات على درجة كبيرة من عدم التجانس، حيث يتسع إطارها ليشمل مؤسسات الفرد الواحد الصغيرة جداً وصولاً إلى المؤسسات الأكبر منها ذات العمالة الأكبر، والتي قد تصل إلى عدة آلاف من العاملين. هذا فضلاً عن تنوع العمالة الذي يغطي عدة مجالات من مجال التركيبات التقنية إلى مجال صناعة الأسنان الصناعية. وإضافة إلى ذلك تنضم هذه المؤسسات بسماوات أخرى أكثر من تلك التي يمكن استقراؤها من واقع السماوات الكمية.

وفي الوقت نفسه يعد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمثابة العمود الفقري لاقتصاد السوق الاجتماعي، حيث يمثل عامل التنوع في مؤسسات هذه الفئة والمهارات المتفاوتة الظاهرة في خضم هذا التنوع ضماناً لتحقيق الاستقرار والأمان الاجتماعي من ناحية، لأنه من المستبعد أن يتزامن حدوث أخطاء من جميع المؤسسات وبالتالي فإن الكثير منها يتمكن من تجاوز مراحل الخطر في فترات الأزمات. ومن ناحية أخرى يعد ذلك أيضاً دافعاً يجبر أصحاب المشروعات والمؤسسات المتنافسة فيما بينها على انتهاز سبيل التجديد والفكر الابتكاري وتطبيق مبدأ المرونة في التعاملات، حتى تتسنى استمرارية تحقيق النجاح على المدى البعيد وبالطبع لا يجدر أن يكون حجمها شديد الصغر وبنيتها بالغة الوهن، الأمر الذي لن يؤهلها للإبداع والابتكار وكذلك فإنه يسلبها القدرة الضرورية على البقاء والاستمرار في مواجهة فترات الأزمات المتعلقة بالدورات الاقتصادية أو البنية التكوينية للمؤسسات. كما أنه من الضروري أن يتم تحقيق قدر كافٍ من الربح والحفاظ عليه، هذا الربح يضمن بقاء المؤسسة وتنفيذ المهام المخطط لها والمتعلقة بالسياسة المجتمعية والاقتصادية، نظراً لأنه لا يسمح للمؤسسات ببلوغ حجم أقل من الحجم النموذجي للحيلولة دون نشوء بنيات غير فعالة في نطاق التكوين الداخلي لهذه المؤسسات، كالنمو الاجتماعي غير المحكوم، والجمود البيروقراطي، إلى آخره. تعاني المنطقة الواقعة على نهري الراين والروور التي تضم عدداً



من المدن الكبيرة من مثل هذه المشكلات، كما كان الحال في ولايات جمهورية ألمانيا الديمقراطية سابقاً. يندرج ضمان توفر مثل هذه الشروط الإطارية ضمن المهام الضرورية للسياسة التنافسية.

من ناحية أخرى فإن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يدرك مدى مسئوليته الاجتماعية تجاه الدولة والمجتمع وقد كشف استفتاء أجري عام 2001 أن نسبة 60% من قطاع هذه المؤسسات يزداد إحساسها بالمسؤولية تجاه المجتمع مقارنة بفئات ومجموعات أخرى داخل المجتمع يتضح ذلك من واقع التزامها الاجتماعي وسعيها في الحفاظ على فرص العمل الموجودة وتوفير أخرى جديدة.

وفي هذا الإطار تحتفظ ألمانيا بتقليد وتراث جيد، إلا أن مجموعة من موظفي الأجهزة البيروقراطية على مستوى عالٍ من التأهيل الإيديولوجي لنظام اقتصادي حكومي منهار، بالاشتراك مع مجموعة من الرومانسيين من عشاق المبدأ الاجتماعي، تراه تراثاً شائناً متهمّة إياه بالليبرالية الجديدة. وبعد ضعف مستوى التعليم في المدارس فيما يتعلق بالمسائل الاقتصادية أرضاً خصبة لنمو أحكام مسبقة وظهور صفات طهي فاسدة يتم إعدادها في غرف تعذيب نظام اقتصادي حكومي موجه.

تتبع سمة التفاهم الضمني الذي يتميز به قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من البنية الهيكلية الخاصة بمؤسساته، لأنه في الكثير من هذه المؤسسات يشغل مالك المؤسسة نفسه منصب مدير المؤسسة. وبعد من يشغل هذا المنصب مسئولاً عن اتخاذ جميع القرارات الهامة وعادة ما تخول له شخصياً المسائل المتعلقة بنجاح مؤسسته ووضعها المالي ومن هذا المنطلق يتحمل مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مسؤولية كبيرة تجاه المؤسسة ذاتها وكذلك تجاه العاملين بها، وعادة ما يكون هذا في شكل علاقة شخصية ووثيقة أما أسلوب النزاعات الطبقية فتُعرف به بالأحرى المؤسسات الكبرى المسيّسة نقابياً وحكومياً.

تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بفضل حجمها الذي تسهّل الإحاطة به، أن تهنيء وتكيف نفسها بسهولة ومرونة مع ما يستجد من مواقف، وهو ما يعد عامل قوة توفره نقطة انطلاق مميزة لهذه المؤسسات حتى يتسنى لها مواجهة التحديات الراهنة بنجاح، مثل العمولة أو ظروف التمويل

## كلمة تقديم

الجديدة، كما تعد القرارات المتخذة هذه الأيام حاسمة بالنسبة لمستقبل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتتطلب قدراً كبيراً من القدرة على تفهم المشكلات وإدارة الأمور المعقدة.

ومن المتوقع أن يلعب الالتزام الذي يعتنقه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً هاماً في المستقبل القريب، لأن شعار اليوم هو التغلب على التحديات الهامة. عدم تنظيم الأسواق، تزايد نفوذ العولمة، التسارع المستمر لمتغيرات السوق والصناعة، إضافة إلى متطلبات التمويل الجديدة التي نشأت من خلال اتفاقية بازل الثانية، وغير ذلك. وسوف يحدد مستقبل الاقتصاد الألماني بشكل حاسم الظروف الإطارية المتعلقة بسياسات التنظيم وأيضاً الطريقة والكيفية التي يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتغلب من خلالها على هذه التحديات.

إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - تبدل أدوار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عصر العولمة، يتناول هذا الكتاب، الذي قام بتأليفه مجموعة من المؤلفين وأشرف على نشره مالكولم شاوف، هذه المشاكل وما يدور في فلكها وقد جمع شاوف نخبة مختارة من المؤلفين المتخصصين في مجالات البحث العلمي والسياسة والممارسة الاقتصادية في مركز الدراسات "نويس" لعقد مؤتمر يحمل نفس هذا الاسم نظمتها الكلية التطبيقية للاقتصاد والإدارة، والرابطة الاتحادية للخبراء الألمان في مجال الاقتصاد القومي واقتصاد المؤسسات. يتضمن الكتاب أبحاث وإسهامات هؤلاء الخبراء وغيرهم من خبراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبذلك فإن شاوف يعطي بهذا الكتاب دفعة لعملية البحث التطبيقي في الكلية التطبيقية للاقتصاد والإدارة وفي الوقت نفسه يفتح به سلسلة من الإصدارات تهتم في المقام الأول بالأسئلة والقضايا الآتية الملحة المتعلقة بالسياسات الاقتصادية وسياسات المؤسسات.

إيسن، في فبراير 2006

فرانز بيتر لانج

رئيس الرابطة الاتحادية للخبراء الألمان في مجال الاقتصاد القومي واقتصاد المؤسسات



## محتوى الكتاب

1	Malcolm Schauf	مالكولم شاوف
		تمهيد
9	Frank Wallau	فرانك فاللاو
		المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا
33	Anja Schulz	أنيا شولنس
		تحويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
63	Malcolm Schauf	مالكولم شاوف
		الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
117	Peter Kürble	بيتر كوربله
		التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
159	Stefan Bieletzke	شتيفان بيليتسكه
		أعمال الكسب الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
199	Werner Krämer	فيرنر كرايمر
		إدارة الأفراد والتنظيم في مراحل التعبير
241	Jens M. Schmittmann	ينس إم شميتلمان
		إدارة التحالفات والأزمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
269		المؤلفون
273		المترجمون والمحررون



Malcolm Schaaf مالكوم شاف

المقدمة



بعد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أماند القطاع الذي يقدم أكبر قدر ممكن من فرص عمل والتدريب المهني، ويعود هذا القطاع بتفعيل ما يقرب من نصف حجم الاستثمارات، وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للاقتصاد القومي، إلا أن الظروف العامة المحيطة بمؤسسات هذا القطاع، والتي توفرها السياسة العامة، تمتنع لا تتواءم على الإطلاق مع ما تحتاجه هذه المؤسسات من معلومات ولاشك أن هذا يرجع في المقام الأول إلى أن السياسة العامة كثيرًا ما تنقل إلى الفهم الخيق وانحصار على المستوى الاقتصادي، كما يرجع ذلك أيضًا إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتمتع لا بقدر محدود للعبه من الحصول على المستوى العام بين الناس، كما أن عدم اقتصاد الشركات لم يطور لفترة طويلة إلى درسه هذه المؤسسات دراسة وإقية

ولم يرد الاهتمام العلمي بهذا القطاع إلا في السنوات الأخيرة فقط، وقد ظهر ذلك حاليًا في تزايد الكتاب والأحدث المتسورة في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكما هو الحال في شتى مجالات البحث العلمي، فإنه يجدر ساء في هذا المقام أيضًا أن نضع تعريفًا محددًا للموضوع الذي بحثه هذا الكتاب بشرح تحت مصطلح إدارة المؤسسات معيومان يختلف كل منهما عن الآخر هم الإدارة المؤسسية، والإدارة الوظيفية، أما الإدارة المؤسسية فتعني به مجموعة الأشخاص الذين يتولون ساء مهم الإدارة في مؤسسه حيث تقوم من يطلق عليها الإدارة العليا بأخذ القرارات الاستراتيجية والهيكلية والقرارات طويلة الأجل، في حين يحول الإدارة المتوسطة بغير الحظ المتبقية في المؤسسة، فالإدارة ليست أن مجموعة متجاسة من الأفراد بل بهم مختلفون في كفاءتهم المهنية وفي حدود صلاحيتهم الوظيفية، ولكن عندهم جميعًا أن يحققوا هدفًا واحدًا وهو أن تقدم مصالح مؤسسه على المصالح الفرعية لمعلمين بها، حيث يمثلون في ذلك دور صاحب العمل أما الإدارة الوظيفية فتعني -رة المؤسسة، أو المنظمة كطام عمل جماعي

وتكتمل عملية الإدارة بالمفهوم التقليدي من خلال تلبية خمس وظائف إدارية مختلفة هي التخطيط، والتنظيم، وتوظيف العمالة، والتوجيه، والمراقبة ويعني التخطيط عملية تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بتعبئة الحطة الموضوعة ويمكن القول أن التخطيط هو التكوين لطري مرحلة تحقيق الأهداف عند استيعاب اما وظيفة التنظيم فهي نوع من التحلل الحلاق الذي يجعل من تحقيق



لأهداف امرا ممكنا بالفعل ويستلزم ذلك ايجاد أنظمة هيكلية مدسدة، على سبيل المثال الأقسام الوظيفية المختلفة، والكفاءات اللازمة، وكذلك أنظمة المعلومات ومن سموط بقطع توظيف العمالة بوصفه قطاعات من القطاعات الوظيفية اللازمة توفير الموارد البشرية اللازمة لإنجاز المهام، وتحقيق الأهداف المختلفة، وتوظيف هذه العمالة في المكان والوقت المناسبين وبالأعداد اللازمة أما القيادة فعليها توجيه سلوك العاملين إلى الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ونفي بع ذلك مهمة مغرية النتائج التي يتم التوصل إليها مع م سبق تحديد من أهداف، وذلك جزء أساسي من مهمة المراقبة

واجبنا بالذكري النظر الإدارية التنفيذية التي نسير طيف لحظة محددة، والتي ترى ضرورة تعدد الوظائف الإدارية المختلفة واحدة تلو الأخرى ١٤٠ بالمحيط، تلك النظرة اصحت تصطبغ بالواقع العملي الذي يوء بتعديلات متتالمة تعرضها الظروف المحيطة به، فالمؤسسة كمنظمة اجتماعية تحكمها تداخلات متشابكة تترتب مع الوقت، تتمثل في وجود ارتباط متبادل بين العناصر المختلفة مع اختلاف مهامها الوظيفية، كما تحكمها أبعاد عدد من الكفايات المتتالية التي نعرف ابحاثا قرار من القرار ب، ينشأ عن ذلك عدد لا حصر له من البدائل متشعبة مع بعضها بعضا، فصعب بذلك تحقيق لمعرفة اكامله سبة لعمل وعلى ذلك فإن المهام الجوهرية الممسر التي تتضمنها عملية إداره ممكن وصفها بأنها تسير متشبكة من العلاقات، لا ت ان يكون متوائم مع العوامل المحيطة به والظروف الأتية المستحثة، ولا يمكن النظر إلى ي من هذه المهام الإدارية بمعزل عن بعضها البعض وعما حولها، فهذه المهام لا ت من تقييمها مجمعة في ظل الظروف المحيطة بها

ولكن ما الفرق إذ بين إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإدارة المؤسسات على وجه العموم؟ أولا فيما يخص توفير الموارد- تعتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على موارد- مالية محدودة، وعادة ما تعجز عن الاستعانة لفترة تزيد عن عدة شهور بمستشاريين منتدبين من بقائوس نعب مرتفعة وتدين كثير من تعبت عهد تهما الطبيعة الخاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمر يعتمد على اصحاب هذه المؤسسات أن يوكلوا الوظائف الإدارية إلى متخصص في هذا المجال وتلك هي القاعدة العامة لا ت ان يكون مدير مؤسسة الصغيرة أو المتوسطة رجلا موسوعيا،

بسيطع ان يلم بخسارة بالمجالات المختلفة لاقتصاد الشركات، الجوهرية منها، والعمامة، وهناك فرق  
حر يميز دارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن غيرها من المؤسسات، وهو استخدام لأشوات  
المختلفة لاقتصاد الشركات، فنتيجة لمحدودية حجم المؤسسة بالمقارنة بحجم المؤسسات الكبرى، فإن  
هناك بعض الإجراءيات والنصوبات التي لا تتناسب بنفس القدر مع هذه الحالة، وهذا ينطبق بوجه  
خاص على الإدارة الاستراتيجية التي يجب أن تتميز في ذاتها بالسهولة النفسية في الاستخدام  
والانتقائية فيمكن للمؤسسات التي يتولى أصحابها إدارتها بأنفسهم أن تضع خططاً طويلة الأجل، ولا  
يقوم بتغيير استثمار ذي ربحية، إلا في مرحلة لاحقة، حيث إنها ليست مضطرة إلى تحقيق نتائج،  
وبالتالي تحقيق ربح على المدى القصير كما هو الحال مثلاً بنسبة لإدارات الشركات المساهمة  
وأخيراً فإن أسلوب التعامل والروح السائدة بين العاملين في المؤسسة تمثل فرقاً حاسماً، فالكثير من  
مؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تزال شركات عائلية خائصة قد أرست على سبوت عبيد  
مجموعته من القيم المشتركة يطبقها كافة العاملين بها في معاملاتهم فيما بينهم، كما أن الحجم  
المحدود للمؤسسة يشجع على نشوء علاقات وروابط انتمائية قوية ووطيدة بين أفرادها، مما  
يفرض على إدارة العاملين مرعاة بعض الاعتبارات الخاصة

ولكنه التعريف الدقيق لما يسمى بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا بد من وضع تعريف محد  
بعد المصطلح حتى يمكن وضع قاعدة مشتركة يمكن بدء فهم المتبادل على أساسها، مما تكسر  
امكانية التعامل العممي مع هذا المفهوم. يقدم فرانك فاللوا Frank Walau في مقاله عرضاً عاماً  
لأحوال قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا، ويضع تعريف كمب ويوعده لهذا المفهوم،  
ويرسي بذلك أساساً مهم يمكن بقاءه عليه التمرس من تفصيلات حول هذا الموضوع

تكمن جوانب القوة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما تمنع به تلك المؤسسات من قدرة  
خاصة على التآكل المرن والسريع مع الظروف المتغيرة التي تحيط بها، ومع منعيراب السوق  
ومستجائاته، وهناك جانب آخر من جوانب قوة هذه المؤسسات، هو القدرة على ابتكار منتجات  
جديدة، نستطيع ان نتلحق بها الفترة التنافسية في السوق. وكثير من المؤسسات، وخاصة تلك التي  
يتولى أصحابها الإدارة فيها بأنفسهم، تحسن استغلال نقاط القوة هذه في تحقيق وضع ناجح لها في  
الأسواق العالمية ويوضح ذلك المقال الذي يقدمه الناشر في هذا الكتاب كيف يستطيع المؤسسة

الصغيرة أو المتوسطة أن تنجح في تعب تخطيط منظم، وتحقيق مكانة استراتيجية خاصة في السوق، ويسعى بزر كوربله Peter Kurble هذه لفكرة نص على كل من المستوى التخطيطي والتفصيلي لفكرة التسويق

وودى سبوه الوصول إلى الأسواق العالمية وخاصة بالاستفادة من الأساليب الحديثة لتكنولوجيا الاتصالات واستخدام شبكة المعلومات الدولية إلى جانب نمو كبير في ظل من الأسواق التجارية، وأسواق العمل، والأسواق المعلوماتية على حد سواء حتى وإن ازدادت بذلك هذه المناهج إلا أن ذلك أيضا يفتح سوقا جديدة ويعرض لدشنت بليلتسكه Stefan Beletzke مدى إمكانية التي توافر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال أعمال الكسب الإلكترونية

بعد أن كان يتنافس قدره سنوات قليلة و محب في المقعد الأول أصبح اليوم منافس عديد، وهذا سيطر، من فقط على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بل ينطبق بصد على كافة المؤسسات الأصغر حجما منها، والشركات التي تقوم بأداء أنشطة حزوية وسوف تجعل عملية المخرز لاقصدي داخل الاتحاد الأوروبي في المستقبل من السهل على شركات الأجنبية أن تتد من الماتب مقر بها و ر نشي فروع أخرى لها هناك، وعلى ذلك فانه يجدر بالمؤسسات الألمانية الصغيرة والمتوسطة أن تع نفسها المنافسة العالمية يصد وتداول انيا شولس Anja Schulz موضوع المحول إلى التحويل، ويعرض الأدب والمصدر الممكنة التي من شأن أن تدعم هذه الاتحاد، والتي تمثل عسلا مهم دراسة لمؤسسات الأصغر حجما بطرا لمحدودة موزدها المالية

وعلاوة على ذلك فإن التطور التكنولوجي الحديث الذي تردد سرعته يوما بعد يوم، وكذلك زيادة قصر دورة حياة المنتج، يجعلان من الضروري أن تكون للمؤسسات القدرة على التواءم بسرعة كثير ومرونة أكثر مع التغييرات المختلفة التي قد توجهاها، ولقى فريزر كرامر Werner Krämer انطواء على المنتجات التي تعرضها هذه الظروف على إدارة الأفر، وكذلك تنظيم في المؤسسات لصغيرة والمتوسطة

والجدير بالذكر أن تدهور مكاسب التمويل التقني يدل 2 ردت من صعوبة الظروف التي نمارس في إطارها المؤسسات الألمانية الصغيرة و لمتوسطة نشاطها، حتى أن النجاح الذي حققته المؤسسات الألمانية بصفة عامة قد أنهى عند كثير من حالات إشهار الإفلاس في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتشير الدراسة التحليلية لأسباب إشهار الإفلاس إلى مواطن ضعف محددة، وهي أن 75 من حالات إشهار الإفلاس تنشأ نتيجة سوء إدارة المؤسسة، وهناك 80 من الحالات جاءت لأسباب تمويلية ولا يوجد سوى 55 فقط من حالات إشهار الإفلاس ترجع لأسباب خارجية مثل أسعار الصرف، ورفع الأحمال، ولأعباء لصيرية وغيرها. وقد يجتمع أيضاً أكثر من عامل من هذه العوامل العديدة فيسبب مشكلة إشهار الإفلاس فعلى سبيل المثال نجد أن الإحباط لا يربط المنزلة قد تلعب دوراً خطيراً، وخاصة في ارتفاع أسعار الصرف، مما قد يهدد كيان الشركة بكامله ونتيجة لضعف رأس المال وقلة السيولة النقدية بالمقارنة بالمؤسسات الكبرى يمكن أن تترك إحدى المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة تتراجع من سلامتها وضعفها الاقتصادي إلى خطر إشهار الإفلاس ويوضح الباحثان اسمينمان Jens M. Schmittmann في مقالته لسمات التي يجب أن تتوفر في الإدارة الفعالة في حالات إشهار الإفلاس. وتعرض للأزمات المختلفة

ومن بدعية لإحصائية فإنه كلما كان حجم المؤسسة محدداً، انخفض حجم المعرفة الخارجية وثقبة المؤسسة في مجال اقتصاد الشركات فالنجاح الذي حققته مؤسسة يتناسب طردياً مع لأليات الاقتصادية التي تستخدمها هذه المؤسسة، مثل تخطيط السيولة النقدية، والتخصيص الإداري والتنظيمي وسوف تضع البنوك والهيئات الإحصائية في اعتبارها المعيار النوعية بصورة أكبر، وذلك طبقاً لاتفاقية بزل الثانية، ومثال ذلك التوجه المتبعة داخل المؤسسة، والتشكيل الهيكلي للإدارة وكفاءتها، وأساليب التحفيز الاقتصادية وغيرها وعلى ذلك فسوف تتراب حاجة إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى دمجها نهائياً اقتصادياً عالمياً، نتيجة لوضع معيار تقويم جنته، فلا بد أن يكون تحقيق حركته عالية في الأداء الإداري للمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة هدف رئيس من أهداف إدارتها. وهذا الكدب يعتبر إسهاماً في هذا الإطار

<sup>1</sup> هارن دور سيبان سيبان Pal. Stephan/Stein التقيد الإداري وإعاقته دار 2 وسويل الشركات بحث للنشر، كولون 2002، ص 26



## المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## في ألمانيا

## - العمود الفقري للاقتصاد

11	1 المقدمة
12	2 تعريف قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
12	2 1 تعريف كمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
13	2 2 تعريف نوعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
16	3 الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
16	3 1 عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
17	3 2 التعاملات التجارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
18	3 3 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كصاحب العمل
20	3 4 أرقام دلالية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
21	4 تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
24	5 تأسيس الشركات وتصنيفاتها في ألمانيا - توجهات جديدة
28	6 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوصفها 'مواطنًا صالحًا'
30	7 الخلاصة
31	قائمة المراجع



## 1 المقدمة

بدأ الخطوط الأولى في عملية توصيح الأهمية التي تمثلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بتحسنة للاقتصاد القومي، بمعرفة العدد الإجمالي للمؤسسات الاقتصادية الألمانية وما أن شرع في ذلك حتى نجد أنفس أمام مشكلات جسيمة، حيث لا يتوافر حصر شامل لهذه المؤسسات كما لا نوجد حصصية بهذا الشأن متفق عليها

وبعد الإحصائية الخاصة بصريية المبيعات تقدم لنا حصر ممكن لهذا النيس بقر ٠ أحدث إحصائية لصريية امتناع بوجوب 29 مليون مؤسسة اقتصاديه عام 2003، إلا أن هذا النيس يحدج إلى تحقيق، حيث لا تشمل هذه الإحصائية المهن الحرة وشركات التأمين معقدة من صريية المبيعات، وكذلك المؤسسات التي لا يصل معدل دوران مبيعاتها إلى حد الاستحقاق الصريبي. ويضاف إلى ذلك بعد ما يسمى بالتسويات التأسيسية التأسيسات الجديدة التصفيات الخاصة بعام 2004 التي تفر حوالي 144000 مؤسسة، وطبقاً لإحصائيات معهد نور لأبحاث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة IfM فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في السوق قد وصلت في مجموعها إلى حوالي 33 مليون مؤسسة في نهاية عام 2004

ويضم هذا بعد الذي يرت عن ثلاثة ملايين مؤسسة حوالي 280000 شركة للصناعات التحويلية، وحوالي 315000 شركة لأعمال البناء، وما يقرب من 418000 شركة للتجارة القبط عي، وحوالي 800000 شركة خدمية أما المشروعات الحرفية والمهن الحرة فلم تدرج دخل الإحصائية الرسمية في فرع واحد فقط من فروع الاقتصاد، من التي توزعت بين فروع العبيد وظيفاً لتقدير ب كل من الرابطة المركزية للحرف اليدوية الألمانية ZDH، ومعهد المهن الحرة بلغ عدد هذه المؤسسات في عام 2003 حوالي 560000 مؤسسة حرفية، وحوالي 817000 مؤسسة للمهن الحرة من بين هذه المؤسسات التي تبلغ 33 مليون

ولم كن مفهوم مؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد نشوه بعض الخطأ، يجر لنا نادى دي به ان نضع تعريفاً محدداً لهذا المصطلح وأن نحدد حصصتص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والنور الذي يلعبه هذا القطاع في شتى الحواسب الاقتصادية وهذا ما يتداوله الفصل الثاني بمعرض بعد



ذلك لأهمية المؤسسات لصغيرة والمتوسطة، بالنسبة للاقتصاد القومي بالاستعانة بالأرقام التنبؤية التي يطلق عليها الأرقام الدلالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتناول في الفصل الرابع مآقتصاب مدى النجاح الذي حققته المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوصول إلى الأسواق العالمية

أم الفصل الخامس نصمم أحدث البيانات الخاصة بعملية تغير المؤسسات، أي تأسيس شركات جديدة وتصنيفه أخرى قائمة، حيث تتصح الزيادة الكبيرة في حالات تأسيس الشركات في سنوات الماضية نتيجة البطالة

ولا تقتصر الأهمية الكبرى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على دورها في الاقتصاد القومي فحسب، بل إنها تسهم أيضا بعدد كبير في تحقيق المصالح العام على كافة المستويات، وبعدم الفصل السادس امثلة لنجهود التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاه مجتمعاتها

## 2 تعريف قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة


للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبرى بالنسبة للاقتصاد القومي تتأكد باستمرار، ولكن من دواعي الدهشة لا يكون هناك تعريف متفق عليه لهذا المصطلح الاقتصادي

### 1.2 تعريف كمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تدرج المؤسسة تحت مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ لم يتعد حجمها حدا معينا من حيث تعاملها للتجاري في السوق، وعدد العاملين بها، أو قد ينظر لأحد هذين المقياسين فقط فعلى سبيل المثال يعتبر معهد دون لأبحاث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة IfM أن المؤسسة تدرج ضمن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذا كان عدد العاملين بها أقل من 500 عام أو إذا قل معدل دوران مبيعاتها لسنوية عن 50 مليون يورو أما الاتحاد الأوروبي فقد حدد منذ بداية عام

2005 أن المؤسسات التي يقل عد العاملين فيها عن 250 عامر ولا يتعدى حصة تعاملاتها التجارية 50 مليون يورو هي مؤسسات الصغيرة والمتوسطة انظر الشكل 1 2

## شكل 1 2 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p><b>IFM</b> Bonn</p> </div> <div> <p>Institut für Mittelstandsforschung Bonn</p> <p><b>تعريفات كمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة طبقاً لمعهد IFM *</b></p> </div> </div>		
حجم المؤسسة	عدد العاملين	معدل دوران المبيعات
صغيرة	حتى 9	حتى أقل من مليون يورو
متوسطة	10 حتى 499	مليون حتى أقل من 50 مليون يورو
كبيرة	500 فأكثر	50 مليون يورو فأكثر

\* صاري عد. مديقي اليورو  
المصدر: معهد IFM، 2004

### تعريفات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة طبقاً لتحديد الاتحاد الأوروبي بدءاً من عام 2005 (حتى نهاية 2004)

حجم المؤسسة	عدد العاملين	معدل دوران المبيعات	الموافقة المئوية
مؤسسة صغيرة	صغير 9	حتى مليون يورو (مليون يورو)	حتى 2 مليون يورو (مليون يورو)
مؤسسة متوسطة	10 49	حتى 10 مليون يورو (7 مليون يورو)	حتى 10 مليون يورو (9 مليون يورو)
مؤسسة متوسطة	50 249	حتى 50 مليون يورو (40 مليون يورو)	حتى 40 مليون يورو (37 مليون يورو)
مؤسسات صغيرة ومتوسطة	تلك من 250	حتى 50 مليون يورو (40 مليون يورو)	حتى 40 مليون يورو (27 مليون يورو)

ولا يجوز أن تقع نسبة 25% أو أكثر من المؤسسة في حيازة مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات لا تطبق عليها التعريف الصادر عن الاتحاد الأوروبي

ما قبل العرسين ترجمه تاريخه حتى عام 2014

المصدر: الموصية الأوروبية 2006/1996

© IFM Bonn 2005

## 2.2 تعريف نوعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من استخدام الطرق والمؤشرات الحسابية التي تعتمد على العدد الكمي في صورة كبيرة في فهم ما يقصد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هذه الأدلة الاقتصادية لا تفسر تعريف لعملي بالأسعية بمجرى -لألا- رقميه فقط، وإنما لا تفسر وجود معايير نوعية تحجز من هذا تعريف يعرف أكثر فئة عد وضع مفهوم لمصطلح مؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعيب

تُخصّص المحوّل له مهمّة الإدارة، أي الذي يقوم بالتخطيط ومراقبة سير العمل في المؤسسة دوراً محورياً، حيث يكون على صلة شخصية وثيقة بالمؤسسة حتى إنه يتعبّر الربط في هذه الحالة بين هوية المؤسسة وهويته هو لتصبح هوية واحدة.

ويتضح بذلك من جانب في اقتراح ملكية المؤسسة بحمل المسؤولية القانونية عنها، أي ان هناك وحدة من الكيان الاقتصادي لإدارة المؤسسة وكيان المؤسسة ذاتها، كما ينصح على الجانب الآخر في دور المحوري لمن يصطلح عليه الإدارة في تحمله المسؤولية عن كافة القرارات التي تصدر عن مؤسسة وبؤري عمليه فتوحيد هذه بين المؤسسة وصاحبها، إلى التأثير المباشر للإدارة على شتى القرارات الاستراتيجية المهمة في مؤسسة.

## شكل 2 2 التعريف النوعي مقابل التعريف الكمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



<sup>2</sup> قارن تقرير معجمي و. (أبحاث قطاع الميخنة الصغيرة والموسسة (IM) 2002) ص 3

ويظهر بتأثيرات لاقتصاديه تطبق هذه المعايير النوعيه في توصيف مؤسسة الصغيرة او المتوسطة في مئوب التمويل، ونسبة الإقاجة، والاستعداد لتطبيق أساليب إقتصاد الشركات وغيرها، كم يتضح بصورة خاصة في الشار الأيكري

وتكون لهذه المعايير النوعيه في بعض الأحاس أهميه كبيره تصدأ من مهابا الجوانب الكميه الخاصة، وق يؤدي هذا إلى أن تدرج شركة يريت عدا العامين فيها عن 500 فر- أو يصل معدل دوران مبيعاتها إلى ما يزيد عن 50 مليون يورو. وفي عدا المؤسسات الصغيره والمتوسطة والك طبق لطبيعه كديها ونسبها ومن ناحية أخرى يمكن ألا يطبق على بعض المؤسسات توصيف صغيره او متوسطة اذا طبق فقط المعيار الكميه ون غير ه، على الرغم من انها قد تكون مملوكة داخل قطاعاتها لأحدى المؤسسات الكبيرة لها توصيف بأنها تدار إدارة محترفة قارن الشكل النسبي 1 2

ونما كانت توصفات النوعيه سلفه ألكر التي تميز المؤسسات الصغيره والمتوسطة عن غيرها لا يمكن حصرها إحصائيا بسهولة، فقد أصبح من المعتاد في دافع الممارسة العملية أن يتم الاعتماد على تعريف كمى، الذي كان يعد في الأساس مجرد معيار مساعد، اعتمادا أساسيا لتحديد حجم المؤسسة

<sup>2</sup> ليريد من التعاصر قرار فالدمو كاسر Wai auf Kayser, 2001، ص 43 ومايليها) تختلف الآراء العديده حول المعايير التي يجب تطبيقها لتدرك كون المؤسسة أكر بواسطة أصحابها أو أكر عادي، ومنى تعتبر هذه الأارة إدارة مخصصه فكل الأراء لا صبح حو- وأصبحت بحالات المختلفه، فضلا عن غير ه، إصراف وبافصر، أصر كاديس (Klein, 2000) ص 19

### 3 الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### 1.3 عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بدء على التعرف الكمي الصادر عن معهد بور لأبحاث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة IIM بتاريخ 8 89 من مؤسسة الألمانية قد طبع مع -بورن مبيعاتها عام 2003 أقل من مليون يورو وسوا وهناك 99 من المؤسسات قد حققت عملاً تجارياً سويماً، تروح بين مليون و50 مليون يورو، والتحذير بالكر - عند المؤسسات الكبرى في ألمانيا بلغ 03 فقط من إجمالي عدد المؤسسات هناك، في أنه طبق لتعريف كمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن 997 من المؤسسات الألمانية هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة فإن شكل 13

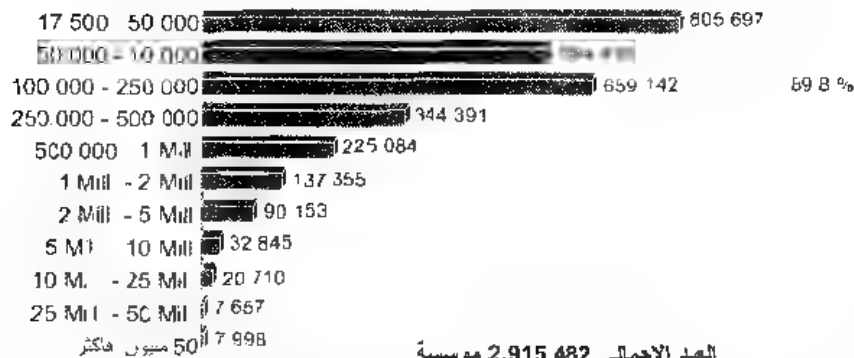
شكل 13 المؤسسات الملممة بصنفيه الصغيرات

IIM  
BONN

Institut für Mittelstandsforschung Bonn

#### المؤسسات<sup>1</sup> في ألمانيا عام 2003

مصنفة طبقاً لمعدلات دوران المبيعات



نقطة المؤسسات الملممة بصنفيه الصغيرات والكر - عند المؤسسات الكبرى في ألمانيا بلغ 03 فقط من المؤسسات الألمانية قد طبع مع -بورن مبيعاتها عام 2003 أقل من مليون يورو وسوا وهناك 99 من المؤسسات قد حققت عملاً تجارياً سويماً، تروح بين مليون و50 مليون يورو. المصدر: معهد (إحصاء) لأبحاث المبيعات صرنا المبيعات لعام 2003 بتكليف من معهد IIM فيس - 2005. تم في حسابات معهد IIM

© IIM Bonn 2003

باستخدام إحدى طرق التقويم والعباءات العشوائية التي ابتكرها معهد بور لأبحاث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة IfM<sup>4</sup> يمكن كذلك لأول مرة تحديد نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتم إنارتها عائليا وهناك 94 8 من مجموع المؤسسات الألمانية تنتمي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طبقاً للتعريف الموحد، أي أنه يطبق هذا التعريف الموحد، فإن الأغلبية العظمى للمؤسسات الألمانية تندرج تحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما تبين من هذا التقويم أن هناك ما يزيد عن 600000 مؤسسة تمتلك سيات، وأنهم يعملون بدورها كذلك

### 2.3 التعاملات التجارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بجانب نصيب العبد الذي وصلت إليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنه من المهم أيضاً معرفة حجم التعاملات التجارية التي تحققها تلك المؤسسات سنوياً تشير الإحصائيات إلى أنه في عام 2003 حققت 2 9 مليون مؤسسة تعاملات تجارية تقترب قيمتها من 4.25 مليار يورو، وكما هو متوقع فإن المؤسسات الكبيرة قد حققت حوالي 60 من هذه التعاملات، بينما حققت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى 50 مليون يورو تعاملات تجارية 40.8 تقريبا من مجموع هذه التعاملات، أي حوالي 1735 مليار يورو انظر الشكل البياني 2 3

<sup>4</sup> حيث إن الإحصائيات الرسمية السابقة لا تقدم سداً لهذه المسألة، كانت هناك صعوبة للحصول على بيانات لم يزيد عن 10000 مؤسسة من هذا النوع المعين من مصنفه هذه الصيغة قانونية محدودة الاستفادة منها في التقويم، كما تمت إرسائها حسب الهيكل الإداري والتشكيلي الذي يصمم أصحاب العمل، بحيث يمكن صيغتها طبقاً لمعيار كل منها، أما مؤسسة عائلية وما مؤسسة ذات إدارة مخصصة فإنها فوكر هو، Wolter/Hauser 2001، ص 65 وما يليها

<sup>5</sup> قارن كاي وآخرين Kay 2003، ص 1 وما يليها

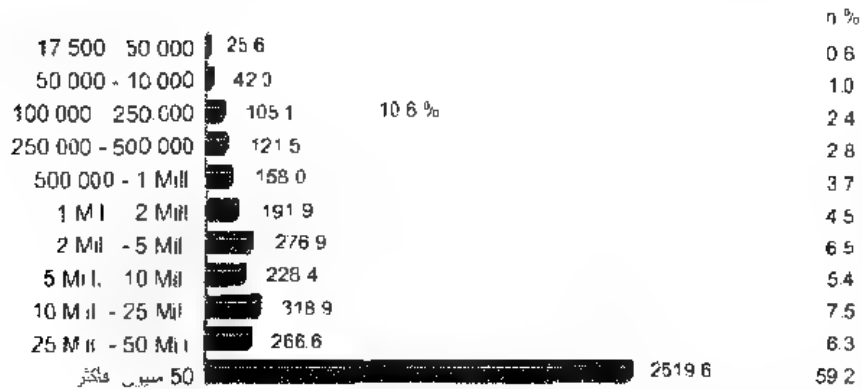
### شكل 3 2 معدلات دوران المبيعات للمؤسسات المصرية المصرية المصنعة

IfM  
BONN

Institut für Mittelstandsforschung Bonn

#### المؤسسات<sup>1</sup> في ألمانيا ومعدلات دوران مبيعاتها<sup>2</sup> عام 2003

مصنفة طبقاً لمعدلات دوران مبيعاتها



يبلغ إجمالي معدلات دوران المبيعات لعدد 2915482 مؤسسة 4254.6 مليار يورو

<sup>1</sup> عدد المؤسسات المصرية المصرية المصنعة التي سجلت مبيعاتها في ألمانيا في عام 2003. <sup>2</sup> معدل دوران المبيعات = المبيعات / متوسط المبيعات

المصدر: معهد IfM Bonn، ألمانيا، 2005. <sup>3</sup> معدل دوران المبيعات = المبيعات / متوسط المبيعات

© IfM Bonn 2005

### 3.3 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كصاحب العمل

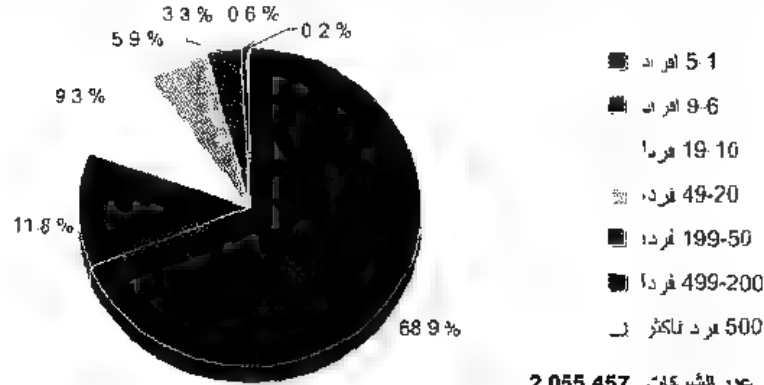
من بين ما يزيد عن 2 مليون شركة هناك 69 من الشركات يتراوح عدد العاملين بها، الذين تعطيهم مقفلة التأمين الاجتماعي، من 1 إلى 5 أفراد، كما أن هناك 12 من شركات تومن على 6 9 من العاملين بها، وذلك في حوالي 80 من الشركات يوجد بها أقل من 10 أفراد فقط يتمتعون بمقفلة التأمين الاجتماعي. قارر الشكل الثاني 3 3

### شكل 3 3 شركات ملزمة بالتأمين الاجتماعي على العاملين لديها

IfM  
Bonn

Institut für Mittelstandsforschung Bonn

#### شركات ملزمة بالتأمين الاجتماعي على العاملين لديها عام 2004



إجمالي عدد الشركات 2.055.457

عدد الشركات التي يعمل بها 1-9 أفراد 1 659.806

عدد الشركات التي يعمل بها 10-499 فرداً 390 936

عدد الشركات التي يعمل بها 500 فرداً فأكثر : 4 715

المصدر: معهد سوق العمل والمهن التابع لمكتب العمل الألماني (2005)

© IfM Bonn 2005 S. n-8

منع عدد العاملين في أكثر من 2 مليون شركة حتى يوم 30 6 2004 حوالي 26 5 مليون فرد يستحقون التأمين الاجتماعي عليهم، منهم حوالي 79 يعملون في شركات بصل عدد العاملين فيها إلى أقل من 500 فرد. قارن الشكل البياني 4 3 ، وحيث أن هذه الإحصائيات تقتصر فقط على الشركات، ولا تتضمن المشروعات صفة عامة، فهي لا تعكس صورة حقيقية للحجم الكلي للنشاط الاقتصادي في المجالات التي تتركز بالتفرع، مثل مجال النشاط التجاري. كما تحلو هذه الإحصائية من المؤسسات المستقلة والفردية. وطبق لإحصائيات معهد بون لأبحاث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة IfM فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بتشغيل حوالي 70 من إجمالي عدد العاملين في ألمانيا.

يتم تحديث البيانات باستمرار ويمكن الحصول عليها من الشبكة الدولية للمعلومات تحت [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

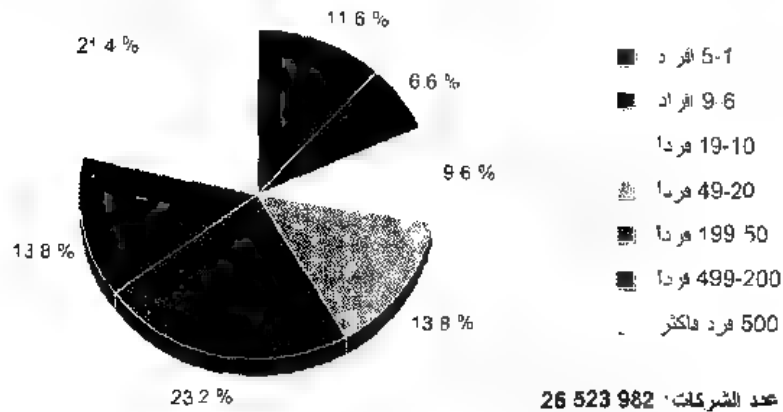


### شكل 3 4 نسبة العاملين المستحقين للتأمينات الاجتماعية طبقاً لعدد العاملين في الشركات

IM  
BONN

Institut für Mittelstandsforschung Bonn

#### حجم الشركات طبقاً لعدد العاملين بها عام 2004



إجمالي عدد الشركات: 26 523 982

عدد الشركات التي يعمل بها 1-9 أفراد: 4 821 330

عدد الشركات التي تعمل بها 10-499 فرداً: 16 033 715

عدد الشركات التي يعمل بها 500 فرداً فأكثر: 5 668 937

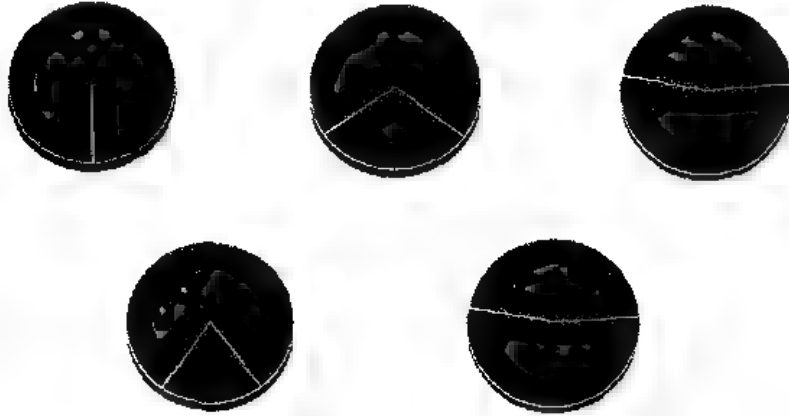
المصدر: معهد سوق العمل والمهن التابع لمكتب العمل الألماني (2005)

IM Bonn 2005 S. 6-5

### 4.3 أرقام دلالية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يجدر بنا في هذا السياق أن نصيغ نتي ما تم تكمه من بيانات أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توفر ما يقرب من 80 من إجمالي فرص توظيف المهني، علاوة على أن هذه المؤسسات تساهم بما يقرب من 49 من إجمالي القيمة المضافة التي تحققه كافة المؤسسات، ونقوم بتشغيل 46 من إجمالي الاستثمارات ويعرض لنا الشكل البياني 3 5 الأرقام الدلالية الحاصه بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ديجاز

## المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا 2004



■ حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## 4 تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بلغ عدد الشركات الألمانية التي قامت في عام 2003 بتصدير منتجاتها وخدماتها إلى الخارج 327610 شركة، كما يلاحظ الآن النشاط المكثف الذي تقوم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق العالمية، فقد وصلت حوالي 321000 شركة منها إلى السوق الخارجية وهي تعمل بمعدل دوران مبيعات أقل من 50 مليون يورو، أي أن حوالي 98 من المصدريين يمثلون مؤسسات صغيرة ومتوسطة قرر الشكل البياني 4 1

## شكل 4 1 المؤسسات المصدرة طبقاً لمعدلات دوران مبيعاتها



Institut für Mittelstandsforschung Bonn

### المؤسسات المصدرة ومعدلات دوران مبيعاتها في ألمانيا عام 2003



يبلغ إجمالي عدد المؤسسات المصدرة 327 610 مؤسسة، أي نسبة 11,2% من المؤسسات الألمانية

المصدر: مكتب الإحصاء الاتحادي، تقرير خاصي لأحصائية صرايب التوزيع، يناير 2004، بتكليف من معهد IfM  
المصدر: IfM، أبحاث، معهد IfM

© IfM Bonn 2005, S. 17

بلغ إجمالي قيمة السلع التي صدرتها 327610 شركة 737 مليار يورو، وكما هو الحال بالنسبة لحجم التعامل الكلي، فإن للمؤسسات الكبيرة النصيب الأعظم في حجم التصدير، أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يصل معدل دوران مبيعاتها إلى 50 مليون يورو فقد بلغ إجمالي صادراتها ما يقرب من 155 مليار يورو، أي حوالي 21 من إجمالي التصدير العام. قرّن الشكل النسبي 2 4

24

## مؤسسات ذات نشاط خارجي



مؤسسات صغيرة ومتوسطة يتجاوز محلل بورن مبيعاتها كبر من 1.145.000 يورو  
المصدر: دراسة - Mind - تغييرات معهد IMM

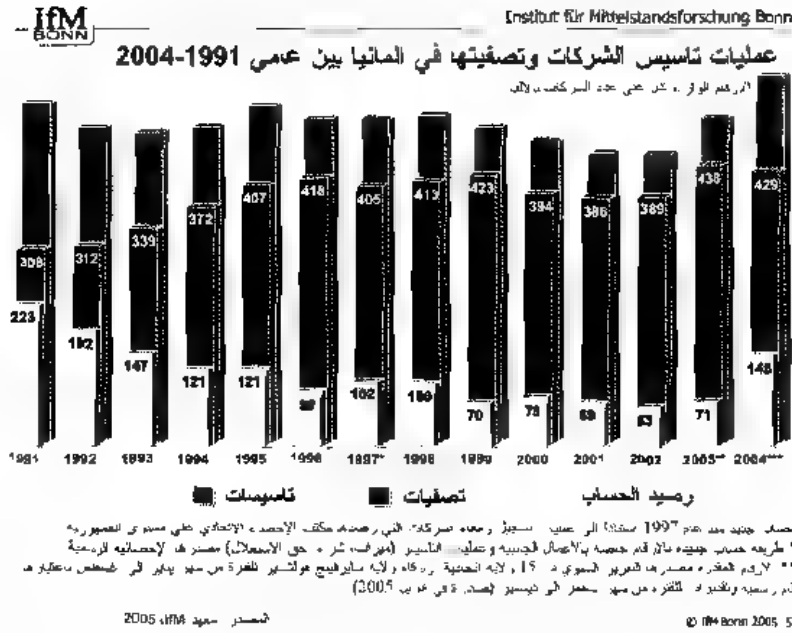
© 2005 IMM Bonn

## 5 تأسيس الشركات وتصفيتهما في ألمانيا توجهات جديدة

إن تحول شركات جديدة في السوق وخروج شركات أخرى منه لم تقو على البقاء، يعتبر شرطاً أساسياً لنشأة بنية سوقية قادرة على المنافسة، وبذلك يتحقق التنمية والرخاء الاقتصادي، فالقوة على توصوف إبي السوق دور عائق، وتوفر المقومات لإطارية التي تضمن للشركة المرونة اللازمة تعد جميعها من العناصر الجوهرية لنظام اقتصاد السوق

فبعض انظر عما اذا كانت الشركات الجديدة تقوم بشقة مسبوقة او اذا ما كانت ذات نشاط متكرر ، من ديد ميكية المأسيس لشركات جديدة في حد ذاتها تكثف من روح المدقة وتعمل على خروج الشركات الأصعب من السوق، كما تعمل على إحصاء جهود المتنافسين من أجل مواكبة متطلبات السوق ومساعدته وتوفيق الأوضاع معها . وعليه فإنه من خلال رؤية تركز على المنظور التنافسي لا ينظر للشك لحظة واحدة في أهمية الدور الذي تلعبه عملية تأسيس شركات جديدة على مستوى السوق والاقتصاد ككل، أما تتسم به هذه العملية من حيوية

## شكل 15 عمليات تأسيس الشركات وتصفياتها



تشير أعداد الشركات الجديدة التي وُرِدَتْ في إحصائية معهد بون لأعداد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ifm إلى أنه كان هناك تراجع مستمر في الفترة ما بين عامي 1998 و2002، بينما تشير الأرقام إلى زيادة واضحة في عدد المؤسسات الجديدة فيما بين عامي 2003 و2004. قارن الشكل الثاني 15 إلا أن معهد بون تنبأ في عام 2005 بحدوث تراجع مرة أخرى في تأسيس

<sup>B</sup> نخضع هذه البيانات تحديث مستمر ويمكن الحصول عليها من الشبكة الدولية للمعلومات بحث <http://www.ifm-bonn.org>

مؤسسات جديدة - بدءاً على إحصائياته عنها في الربع الأول من العام - ليصل إلى المستوى الذي كان عليه في عام 2003

ومن منظور اقتصاديات السوق فإن عملية خروج الشركات من السوق تعتبر الوجه الآخر لعملية التندب، وهذا في عرف السوق الاقتصادي لا يكون أمراً مألوفاً بل به أمر ضروري للحفاظ على ألوية السوق وهيكلة وإيجاب ألوية أخرى جديدة قادرة على حوص المنافسة بجاح والحدير بالكر ان معدل عمليت تأسيس الشركات وتصغيرها في ألمانيا في الفترة بين عامي 1999 و 2004 قد اظهر وجود فائض في شركات الجديدة بلغ حوالي 70000 شركة، وقد ارتفع هذا الفائض مؤخرأ من 70800 شركة عام 2003 ليصل إلى 145000 شركة عام 2004

ومعدل التندب ناتج طرح الشركات الجديدة التي دخلت السوق من انشركات القديمة التي خرجت منه مقسوم إلى إجمالها وطبق لإحصائيات معهد بور لأبحاث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة IfM ، فإن هذا المعدل قد وصل عام 2004 إلى حوالي 28 في وجود 3.3 مليون شركة قائمة بالفعل، ويقال هذا المعدل قليلاً عما كان عليه الحال عام 1999 حوالي 29، وعليه فإن الحراك القائم في قطاع المؤسسات يعتبر اضطراباً كبيراً ، حيث يرجع الجزء الأكبر منه إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وفي عامين تالاصيين برز على نحو خاص أحد جوانب عملية تأسيس شركات الجديدة ألا وهو الجانب الخاص بتأسيس الشركات بسبب البطالة فقد ارتفع عنده ندرجة كبيرة واكتسبت هذه العمليات المدعومة في الاعوام الماصية أهمية كبيرة بقاء على عندها، فوصل عام 2000 إلى ما يقرب من 93000 حالة، وإلى حوالي 159000 حالة عام 2003، بل إنه وصل إلى حوالي 183500 عام 2004، عند تطبيق لجنة تأسيس الكيان Ich-AG في عام 2003 رادت حالات تأسيس الشركات بسبب البطالة ريبة كبيرة، حتى سجلت من العام لأول فقط ما يريد عن 97000 حالة من حالات التأسيس لمدمع من مختلف أنحاء ألمانيا وفي عام 2004 استفاد من هذا الأمر ما يرب عن 171000 مؤسس، أما في عام 2003 فقد كان إجمالي عدد المستفيدين

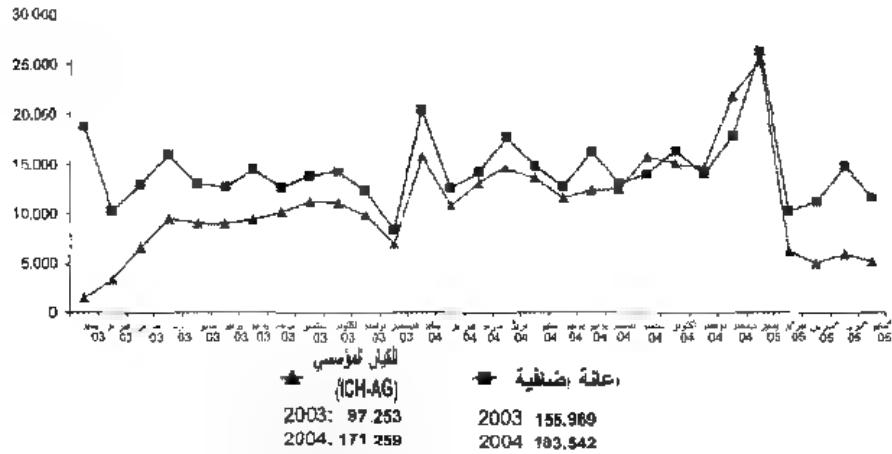
من أحد برنامجي الوكالة الاتحادية للعمل حوالي 256000 مؤسس، بينما بلغ عدد المستفيدين عام 2004 حوالي 355000 مؤسس

## شكل 25 حالات تأسيس شركات مدعومة بسبب البطالة

IFM  
Bonn

Institut für Mittelstandsforschung Bonn

### معدلات الدعم الشهري لتأسيس الكيان والإعانات الإضافية في ألمانيا



\* تقديرات علوية مدعومة على عمليات التسجيل الواردة  
المصدر: وكالة العمل الاتحادية (إبريل 2005) - برلين، ديسمبر

© IFM Bonn 2005 51-711

ولكن ليس من المتوقع أن يستمر الحال على ما هو عليه، فبسرعة انحدار الرابع للخدمات الحديثة في سوق العمل Hartz IV في الأول من شهر يناير 2005 تغيرت الأسس القانونية التي تحكم ذلك، وخاصة تلك الشروط التي يجب توافرها فيمن يستحق مثل هذا الدعم، فلم يعد من حق الحصول على إعانة البطالة 2 و سني كانت تسمى إعانة المعاطلين من قبل أن يحصل على إعانة تسمى — الإعانة الإضافية مجتمعة مع مبلغ تأسيس كيان جديد وتلك اعتباراً من تاريخ

<http://www.ifm-bonn.org/index.htm?dienste/ch-ag.htm> غار



1 2 2005 وعلى ذلك لم يعد من العريب أنه مع وجود هذين البيرنامجين للدعم - بعد ابرادة الشبدة في شهري ديسمبر 2004 ويناير 2005 أن يحدث تراجع واضح للإفادة منهما في شهر فبراير 2005 وبصرف النظر عما كان ملاحظ في انماضي من وجود تمديدات موسمية في الإفادة من الدعم في أواخر كل عام، فإن هناك شواهد تفيد بأن هناك من المستفيدين ببرامج جمعية A-G2 لني تهتم بموضوع معاشات العاملين الأوروبيين الذين يعملون في أماكن عمل خارج أوروبا أو داخلها. قد عجلوا بتأسيس شركاتهم ليتواءم مع نهاية عام 2004، حتى يتسنى لهم التمتع بالدعم وحتى يتجنبوا الإعانة الإصافية

وفي الفترة ما بين شهري فبراير ومايو 2005 استقر حد الاستفادة من كل من برنامجي الدعم، على مستوى يقل بشكل واضح عن معدله في عام 2004، حيث زاد الطلب على الإعانة الإصافية أكثر من إعانة تأسيس الكيان

واذ ما وصعد في اعتقادنا استمرار المعدل الذي سجل من عام 2004، فإنه من المتوقع أن يصعد عدد المستفيدين إلى 92000 شخص من برنامج إعانة تأسيس الكيان، و 158000 شخص من الإعانة الإصافية. ويعدر معهما أن عدد الشركات المدعومة لدواعي البطالة قد بلغ عام 2005 حوالي 250000 حالة، وهذا يقل بمقدار 100000 حالة عن عام 2004. فإن شكل 2 5

## 6 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوصفها مواطنًا صالحًا

لا تقتصر الأهمية الكبرى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على دورها في الاقتصاد القومي فحسب، بل إنها تحمل أيضاً مسئولية مجتمعية عظيمة، وتساهم مساهمة مشهودة من أجل تحقيق الصالح العام

وقد أدى الإضرار العملي المبني على حركات إمبريقية لمعها: بول لأحداث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة IfM للجهود الوطنية للمؤسسات إلى التفتت من حقائق عدة ، وفقاً لتصبح

أن أغلب المؤسسات التي تم سؤاها بمارس الأعمال الخيرية ، فهناك حوالي اربع من كل خمس مؤسسات في شتي أنحاء ألمانيا تشارك في انعمل الخيري، ولديها التزام شات به 82.4 وعلى الرغم من أنه كلما زاد حجم المؤسسة، زاد استعدادها لتحمل مسئوليات مجتمعية، إلا أن أربع خمس المؤسسات الصغيرة 80.6 تشارك في العمل الخيري وتقرر التزامها به

وتخدم هذه الجهود الخيرية في معظمها المجالات الاجتماعية 86.7 ، علاوة على مجالات الثقافة والتعليم 76 ، والرياضة 65.8 ، وتقل الجهود التي تنفذها هذه المؤسسات في المجالات العلمية حيث تبلغ 42.2 ، وكذلك البيئة 31.1 فعلى سبيل المثال هناك متطوعون يعملون فيما يقرب من نصف عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقومون بمهام شرفية، وغالباً ما يتم ترقيع هذه الإمكانيات للعاملين، وتقوم المؤسسات بتشجيع هذا الأمر، وتولي عاملين به هذه المهام الشرفية واعتبرها بمثابة التكريم من الشركة بالنسبة لهم، ويعتبر هذا الجسر بين الشركة والعاملين بها لدعم أو صر الثقة بين الطرفين

وفي المتوسط تبلغ الميزانية التي تخصصها المؤسسة للاشطة الخيرية حوالي 0.07 من إجمالي معدل دوران المبيعات السنوي لها، ويذهب الجزء الأكبر منها لأهداف تمويلية وبذا ما قررت بين المؤسسات طبق لحجمها، يتضح لنا وجود فروق بينية، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يعمل بها 99 فرداً أو أقل تشارك بشكل متفاوت فيما بينها، ولكن بقدر أكبر من المؤسسات الأكبر حجماً فهذا الجزء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يبيدي استعداداً لتقديم مساهمات خيرية بنسبة تصل إلى حوالي ثلاثة أضعاف ما تقدمه الشركات الأكبر حجماً هذا إذا ما قورن بقيمة الأعمال التجارية لكل منها<sup>11</sup>

<sup>11</sup> يرا: اليوم الحديث عن المساهمات الوطنية أيضاً في ألمانيا، حيث بسو- أرا أي من هذه الجهود لا تقتصر فقط على الأفراد، بل تضم أيضاً الأعمال الخيرية التي تسمى المؤسسات المختلفة، واللفظ الاصطلاحي به النشاط الخيري يسمى

<sup>12</sup> انظر ماس كليمنس Maaß/Ciemens 2002 ، ص 74 ومايليها  
<sup>13</sup> انظر ماس كليمنس Maaß/Ciemens 2002 ، ص 113

إن الأعمال الحيرية تتيح للمؤسسات أن تكتسب شهرة، وإن تظهر كهيئة تشعر باحتياجات المجتمع الذي تعيش فيه، وعلى ذلك فإن الجهود المجتمعية التي تقوم بها المؤسسات لا تكفي لمجتمع فحسب، بل تساهم في الوقت نفسه في تحقيق سياسة المؤسسة وأهدافها التي وضعتها لنفسها، ولذلك يجب ألا ينظر للأعمال الحيرية على أنها عطاء سخي غير مفرص، ولا هي أيضاً عمل اقتصادي بحت

## 7 الخلاصة

وبخلاف ما سبق إلى حقيقة أساسية، وهي أن نمط المؤسسات المستقلة التي يملكها أفراد هي - على الرغم من كل لاتجاهات نحو التكتل المؤسسي التي يروجون لها - هي أولاً وأخيراً العمود الفقري للاقتصاد الألماني، وخير دليل على هذا الأرقام المعنية في هذا المصدد التي تبرهن بكل وضوح على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دوراً مهماً للغاية في الاقتصاد القومي لألماني، وليست هناك أية شواهد تشير إلى أن أهمية هذه المؤسسات قد تتناقص يوماً ما، كنتيجة مثلاً لم قد يصيب الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية المحيطة بها

## قائمة المراجع

Bundesagentur für Arbeit (2005) Zahl der Betriebe und ihre Beschäftigten nach Größenklassen. Nürnberg

Europäische Kommission (1996) KMU-Definition Empfehlung der Kommission vom 3. April 1996, in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft L 107 vom 30. April 1996

Europäische Kommission (2003) KMU-Definition Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft L 124 vom 20.5.2003 S. 36

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2005) Mittelstandsdefinition [www.ifm-bonn.org](http://www.ifm-bonn.org)

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2002) Unternehmensgrößenstatistik 2001/2002 - Daten und Fakten - von Brigitte Günterberg und Hans Jürgen Wolter, IfM-Materialie Nr. 156, Bonn.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2001) [Hrsg.] Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 90 NF, Wiesbaden, S. 27-78

Kay, R./Günterberg, B./Holz, M./Wolter, H.-J. (2003) Unternehmerinnen in Deutschland, Gutachten im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit – Langfassung, BMWA-Dokumentation Nr. 522, Berlin.

Klein, S. (2000). Familienunternehmen - Theoretische und empirische Grundlagen, Wiesbaden

Kokaj, L./Wolff, K. (2001) Die internationale Wirtschaftstätigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen im Lichte der amtlichen und nicht amtlichen Statistik. IfM-Materialie Nr. 153. Bonn

Maaß, F./Clemens, R. (2002) Corporate Citizenship: Das Unternehmen als 'guter Bürger'. Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 94. Wiesbaden

Maaß, F./Wallau, F. (2003) Internationale Kooperationen kleiner und mittlerer Unternehmen, IfM-Materialie Nr. 158. Bonn

Statistisches Bundesamt (2005) Umsatzsteuerstatistik 2003. Wiesbaden

Wallau, F./Kayser, G. (2001) Das industrielle Familienunternehmen – Kontinuität im Wandel, hrsg. vom Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI). Berlin

Wolter, H.-J./Hauser, E. (2001) Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland – Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands. Institut für Mittelstandsforschung Bonn [Hrsg.] Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2001, Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 90 NF, Wiesbaden, S. 27-78

## تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### الشكالات الحالية وسبل الدعم

35	1 المقدمة
36	2 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حضم عمالية تدويل
42	3 اتجاهات تدويل المؤسسات لصغيرة والمتوسطة ومشكلاتها
45	4 عروص الدعم
48	4 1 الامداد بالمعلومات والمشورة الانتدانية مراكز المعلومات الأوروبية
50	4 2 المشروعات الاستشارية تقديم المشورة من كبار الخبراء
51	4 3 خدمات التأهيل التدريب اللغوي والثقافي
52	4 4 الوساطة لإيجاد فرص التعاون والاتصال كشافة لتكنولوجيا والنطوير
54	5 نظرة مستقبلية
58	قائمة المراجع



## 1 المقدمة

Go.ing abroad أي الخروج إلى العالمية أو "العولمة" أو التدويل، لم تعد هذه الكلمة حكراً على المؤسسات الاقتصادية الكبرى فحسب، بل إن كثيرًا من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبحت منذ فترة طويلة ترى أن الخروج إلى العالمية هو بُعد استراتيجي لا غنى عنه يجتذب الكثير من الأنشطة الاقتصادية بصورة متزايدة. لاي Lay وآخرون 2001 وطبقا لمعيار الاقتصاد الألماني، فإن أية مؤسسة يقل عدد العاملين فيها عن 500 فرد، ويبلغ معدل تعاملاتها التجارية أقل من 50 مليون يورو سنوياً هي مؤسسة تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هاوورر Hauser 2000 ص 3، وبحسب مخط الشط الاقتصادي التقليدي، فإن المجال أصبح اليوم مقموحا أمام المؤسسات المختلفة لتدرس صوراً أخرى من صور التدويل على الصعيد الاقتصادي، وهو ما يميز النشاط الاقتصادي الحالي مثل الشركات التجارية، والتحالفات الاستراتيجية، وكذلك المشروعات والمشاركة بنب مشاركة مختلفة بنظام المشروعات المشتركة، أو إقامة استثمارات أحبية مباشرة في صورة شركات تابعة للشركة الأم. لا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يظهر كثيراً من نقص الصعف عذ حوضها، في تدويل مشطها، وذلك على عكس المؤسسات الكبرى ويمكن إرجاع هذا الصعف في الأساس إلى صعف الموارد اللازمة في النواحي الإدارية، والجانب العلمي ورأس المال، فبعض إدارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمتع بقدر ضئيل من المعرفة التقنية في مجال الإدارة على المستوى الدولي، فهم يستعينون في عملهم بمرارد بشرية ومالية محدودة، تقل بكثير عما يحتاج إليه فعلياً العمل على المستوى الدولي. شولته Schulze 2002 وحتى يمكن تحقيق هذا تكافؤ الفرص في هذا المصفر بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة فقدر المسطاع، فهناك العذب من الهيدت الاقتصادية العامة والخاصة التي تقدم عماً حديم تسعاً به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على العمل في الأسواق الخارجية ولا يقتصر بور هذه الهيئات فقط على مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التغلب على جوبب الصعف الخاصة بها، وإنما تستفرد ما لدى هذه المؤسسات من جوانب قوة، مثل المرونة داخل المؤسسة، والوجه الإداري بناء على توجهات العملاء، والتركيز على الجودة شديراً، روكراً، شولتس Rünker, Schaeper Schulz 2004

ويهدف هذا المقال في المقام الأول إلى توصيح أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يصعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ألمانيا بما تملكه من خصائص إيجابية وسلبية في حصص عممية التدويل، فبعت تقديم فكرة سريعة عن الاتجاهات الاقتصادية المعاصرة، بقدة نظرة عامة عن الخدمات



اندعمية التي يتم تقديمها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل لأحد يدها إلى السوق الخارجية ومن بين الإمكانيات المتعددة المتاحة سوف سنعرض هنا بعض الآليات غير التجارية المتلائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## 2 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خضم عملية التدويل

على الرغم من أن عملية تدويل النشاط الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخلق عدا كبيرا من الفرص المتلائمة كما ونوعا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هذا أيضا يرتبط ارتباطا وثيقا بظهور بعض المعوقات التي تعترض عملية تدويل نشاط هذه المؤسسات وعلى الجانب الآخر فإن هناك مميزات تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تصدف إلى نقاط قوتها، مثل المرونة والقرب من العميل، فالحدود المحدود لهذا النوع من المؤسسات، وتوافر سبل مباشرة للحصول على المعلومات اللازمة، وسهولة انجذاب الهيكلية للمؤسسة يتيح القدرة على المواءمة الصحيحة والسريعة مع المتغيرات التي قد تفرضها ظروف العمل وكثيرا ما يشبه حال المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، بالمقارنة مع المؤسسة الكبيرة، فالقارب الصغير الذي يتميز بسرعة الحركة وسلاستها بالمقارنة مع عاقلية التبرول العملاقة التي تقع في مكانها بلا حراك ينتس Bentz 2001. ومن يُحسب أيضا للمؤسسات الصغيرة قدرتها الكبيرة على الابتكار موحلر Mugler 1995، بارومير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 99، ص 22 ويرى كوفمان Kaufmann 1993، ص 14 أن القوى الرئيسية لهذه المؤسسات تكمن في مجموعة المزايا التكنولوجية الأساسية المتمثلة في تخصصها في مجال أو فرع معين من النشاط الاقتصادي، وتكوين أسواق تستهدف فئات محددة، وكذلك وجود توافق بين القدرة الإنتاجية والتنظيمية للمؤسسة وبين القدرات التي تتوافر في العاملين بها ومن يشاد به أيضا الكفاءة المهنية العالية التي تتميز بها العمالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معظم الأحوال، وكذلك التنظيم الإداري الذي يتميز بالوضوح والمرونة، علاوة على الاستقلالية القانونية له وقوة هذه المؤسسات باستسقاء المعلومات الأساسية اللازمة لها، وكذلك التعرف على عوامل التشجيع التي تنفع سير العمل إلى الأمام من البيئة المحيطة التي تتواجد فيها المؤسسة، فسياسة التشجيع التي تتبناها هذه المؤسسات تتوجه بحسب التقابيل المحلية السائدة في المنطقة، والموارد المتاحة فيها، وبذلك تستلعب هذه المؤسسات أن تقع بقم ثابتة في المنطقة التي تقع فيها تسوندورف Zündorf 1993، ص 42 ويرى كل من شعيرج Schwiering وفيشر Fischer 1999، ص 196 وما يليها أنه يمكن تحديد جوانب القوة التي يثمرها الارتباط الوثيق بين صاحب المؤسسة ومؤسسة، وكذلك أسلوب الإدارة المنبع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النقاط التالية

• تشجيع الإدارة خاصة في وظيفة التنظيم منها على القيام باتخاذ القرار المناسب في المواقف الحرجة

• شوء علاقة اجتماعية وطيدة بين العاملين في المؤسسة ووحدة التنظيم بها، ووجود استعداد كبير لتطبيق الأهداف القريبة للعاملين مع أهداف المؤسسة

• تحقق درجة أكبر من التطابق بين الإدارة والنشاط الذي تمارسه المؤسسة، وكذلك بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها.

• تشجيع الممارسة بوضع استراتيجيات مبتكرة للتكيف مع ما يستجد من ظروف نفسية جديدة بعيداً عن الميرورراطية

• وجود علاقة مباشرة بين نوعية الأنشطة التي يخل بها وحدة الإدارة وبين تنوع القدرات الفردية للقائمين مهمة الإدارة، بهدف تنمية الوعي بالمسئولية والاستعداد لأداء العمل على النحو المطلوب

فالأمر في محله يتمثل إذا في توافر شروط جيدة تتناسب مع متطلبات كل نوع من النشاط الاقتصادي للمشاركة في عملية التمويل. يدين Eden 1997، ص 47 كما أن هناك بعض الجوانب الإيجابية التي يتطلبها العمل على المستوى الدولي بصورة كبيرة، مثل العمل بروح الفريق، وتحمل المسؤولية، والقدرة على التكيف مع المستجدات وقد استطاعت حتى الآن الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تحقق نجاح ملحوظاً في الأسواق العالمية لوفرة هذه المقومات لديها، وإن كان هذا النجاح قد اقتصر في معظم الأحوال على تصدير المنتجات التي يتم تصنيعها محلياً

ولذلك يغلب الجانب السلبي للبيئة الهيكلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الجانب الإيجابي بالمقارنة بالشركات الكبيرة عند تكثيف عمليات التمويل لنشاط هذه المؤسسات وتظهر عددٌ من الصعوبات عامة مشكلات تتعلق بمحدودية الموارد المتاحة، أي قلة رأس المال البشري والمادي كإمكانات Kaufmann 1995، فيبر Weber 1997 وتؤدي هذه القيود إلى الوقوع المتكرر في مأزق حرجة أثناء سير العمل اليومي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثل مازق نقص التمويل، حيث تأتي هذه القيود والمعوقات غالباً كنتيجة لرغبة صاحب العمل في ألا يسد مهمة المراقبة والائتراف في الإدارة واتخاذ القرار إلى الغير وقد تزداد حدة المشكلة للقائمة إذا حدث سوء تصرف من جانب السيدة

اسموييه في المؤسسة، حيث يعرف هذا المصروف استعمال هذه الإمكانيات المحدودة للمؤسسة على الوجه الأمثل ويلليديك 1988 Wellensieck ولذلك يصبح من العسير، بل من المستحيل أن يحصل المشروع إلى الأسواق الداخلية والأخرى الخارجية نتيجة للتذبذب المعنوي الخاص بالمؤسسة وقصور الصناعات اللازمة لتأمين العمل وضعف السمعة باسم جهنم جيلبارت Bassen/Bennam/ Gilbert 2001 وهناك أيضا مرقى سارية أخرى تحدث، نتيجة لنقص التخطيط الاستراتيجي والفقر في حجم المعلومات وتحليلها، كثيرا ما تمنع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الوصول إلى الأسواق الخارجية فتصل إليها متأخرة أكثر من اللازم. أو أنها نسيء تقدير المخاطر التي قد تحيط بالعمل في الخارج، فإدارة الاستراتيجية التي ترمي إلى العمل على المستوى الدولي لا تتوفر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا بدرجة محدودة للغاية، فإدارة التي تنوء بصورة مرهنة بالمشكلات اليومية التي تطرأ على سير العمل، يُعسر في معزولها وضع أولويات لها، ولا أن تشغيلها قساص التدويل والبحث العلمي المتأني لأحوال السوق الخارجية، وجمع المعلومات ووضع الاستراتيجية يسعرق كثير من الوقت جيموند 1991 Gemünden بمفخرة بالمؤسسات الكبرى، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتوفر لديها القطعاع ولا اللجان التي تعني بهد الأمور إلى قنره المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر محدودة فهم يتعلق باحد قرارات ذاتية تجمع وتراعي كافة العناصر والإمكانات المتاحة لوضع استراتيجية محكمة تريهر 1999 Dreher ص 3 فالمؤسسات الأصغر حجما ليس في استطاعتها أن تقوم بالبحث عن الموقع المناسب لها في السوق وتحدد بما يتوافق وإمكاناتها مظلما تعمل المؤسسات الكبرى ترويس 1992 Truijens ص 43 وم بلبيها فعلى سبيل المثال يأخذ كل من جيب Gobb وسكوت Scott 1985 ، على تلك المؤسسات معاناتها من عجز حاصر في الوعي الاستراتيجي، مما يجعل عملية تدويل هذه المؤسسات غير آمنة، فالمشروعات التي تتعدى بنشاطها نطاق المحلية، والتي تتجاوز عملة التصدير المألوفة، يحددها منطق رتجالي، من المعتاد تطبيقه على المستوى المحلي، حيث يتم التعاطي مع هذه الحالة بأسلوب رد الفعل إلى درجة كبيرة حيث غالب ما تنحصر القدرة على اتخاذ القرار الاستراتيجي في إجراءات قصيرة المدى، وتختص بنوع محدد من الأزمات فالإجراءات المترجلة التي نقدها يمكن إبقاؤه هي الصصة الغنلة على نظام قرارات في تلك المؤسسات كما يشير نموسورف 1993 Zündorf ص 44 وم بلبيها وأهرون إلى الإجراءات الموقفة التي تنسم بها الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو نوع من الإجراءات يمارس في إطار العمل المحلي بنجاح، ويحد دعما من الهياكل التنظيمية التي ترى عده الألتزام بالشكل كاومس 1993 Kaufmann ص 13 وم بلبيها ، والتي تطبق هذا النمط دون أدنى تغيير على مستوى العمل دولي



ويشير كل من مولر وكورنماير (Mulier/Kornmeier 2000) إلى مشكلة أخرى، تلك التي تنشأ حينما يقوم أصحاب المؤسسة أنفسهم بعملية الإدارة، فبعد ذلك تتعارض رغبة عامة بصان الأمر للعمل مع نجاح المشاركة الجيدة في السوق العالمية ومع الاستثمار الخارجي المنشور وهناك نوع ثابت من الأزمات يعوق عملية تدوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تتمثل في الحيرة غير كافية ونقص القطاعات المعنية، وكذلك فإن قلة عدد الخبراء المخصصين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤدي إلى عدة مشكلات منها عدم القدرة على الاستعداد للمنظمة لممارسة النشاط في الخارج، كما تجعل إدارة المؤسسة تتوحد كثيراً من اختلاف السوق الداخلية مع الأسواق الخارجية على المستوى الثقافي واللغوي والنفسي اختلافاتاً بينا لكن هذه الاختلافات تتصل كل كما راتب الخبرة المكتسبة بالسوق الخارجية

ولاشك أن بداية عملية التمويل تكون صعبة، حيث تعاني معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكلات في انتقاء العمالة ذات الحس الثقافي المناسب، والتي تصبح للعمل في الخارج مولد جيلبريش (Müller/Gilbrich 1999)، كما أن هناك مشكلات أخرى تظهر عند جمع المعرفة الإخراجية اللازمة في مجال التمويل وعقد الصفقات التصديرية، كما سجل ناور (Cavusgil/Naor 1987) وصف يريد من الأعداء التي تعوق عملية التمويل كما يرى شامب (Schamp 1999) هي أن المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة تكون عادة في بداية الأمر مؤسسة محدودة ليس لها أية فروع أخرى، ولم يسبق لها فتح فروع أخرى سواء على المستوى المحلي أو المستوى الدولي، فهي تطلقها أرضاً جديدة على المستوى الاستراتيجي<sup>14</sup> وأحياناً هناك نوع من الأزمات تعرض له المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمتمثل في أزمة تناقل الخبرات والمعرفة التكنولوجية والعلمية المتخصصة، فكل هذا يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأشخاص بعينهم يملكون هذه الخبرات والمعارف، ولذلك يصعب الاستغناء عن هذه المجموعة المميزة في مفر المؤسسة والدخل

<sup>14</sup> ويشير زوندورف (Zundorf 1993) ص 78 وما يليها إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني بالإضافة إلى ذلك من مشكلة أخرى لا يعاني منها الشركات الأكبر حجماً، وهي سرعة إهلاك هذه الأزمات وفهمها فهي صعبة، ويجب حلول مناسبة بها هي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكون هناك تردد كبير في اتخاذ القرارات المناسبة. زوندورف (Zundorf 1993) ص 79، وذلك بسبب عدم وجود مسانسة كافية، أو نقص في التخطيط أو وجود مشكلات في مجال العمالة، مثل نقص بعض العاملين الذين يقيمون وظائفهم خاصة لكثير من أعباء العمل مما يعوق طاقاتهم، أو نتيجة لعدم القوى الإدارية القائمة بالإدارة

ورسلها إلى الفرع الخارجي فحتى يمكن ممارسة النشاط الاقتصادي في الخارج لابد من إيجاد مجموعة أخرى من العاملين وتوظيفهم، يكون في استطاعتهم توفير المعرفة الإحصائية الخاصة بالمشروع في المقر الخارجي وعادة ما يكون هناك طلب شديد على تلك النوعية من العمالة في سوق البلد المضيف كما أن عصر العنصر غير القابل للانتقال مع النشاط إلى الخارج، والأزمات التنظيمية تعد عائقاً كبيراً للنشاط الخارجي

ويحدد لاي Lay وأحرور 2001، ص 34 وما يليه خمسة عناصر لإنجاح عملية التدويل، فالأهداف التي تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للخروج بنشاطها إلى السوق الدولية هي ما يلي

1 الوصول إلى الأسواق من أهم الأهداف التي تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيقها من عملية الانتقال بالنشاط إلى السوق العالمية بمبادرة منها، هي الوصول إلى أسواق جديدة وإحراز نجاح في التسويق العالمي والدوافع لذلك تكمن على سبيل المثال في فرص فتح أسواق جديدة نتيجة لتغير رغبة الطلب على المنتج علاوة على محاولة التغلب على الموانع التجارية مثل مع الصعوبات عن طريق الوصول المباشر إلى السوق، ويمكن تحقيق ذلك إما عن طريق فتح فرع جديد للمؤسسة في تلك السوق المستهدفة وإم بالمشاركة مع مؤسسة أخرى مشتركة وحتى يتسنى تحقيق الاستغلال الأمثل لإمكانيات السوق فلا بد من التفاعل مع ما يسمى بالبيئة المحلية للسوق الخارجي، فهذه إمكانية التميز في النوعية والحزمة المقدمة بالخدمة بماذا فيس الدوليين من أجل تحقيق السيطرة الاستراتيجية على السوق

2 التوجه إلى تنمية المعرفة أي اختواء المعارف والخبرات المتوافرة يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال اتخاذ القرارات المناسبة في السوق المحلية أن تتوجه لهذا السوق بحسب الطاقات الابتكارية المتوافرة فيه اعتماداً على ما تقدمه طاقاته أو بيئته الإقليمية بهذا الصدد وهذا يعني أن اختيار المؤسسة لمناطق عالية الكثافة السكانية لتكون مقراً لنشاطها الخارجي، على أن تكون هذه المناطق متميزة في أحد القطاعات الاقتصادية وتقوم مراكز متخصصة بطلق عليها مراكز لاستشعار خدمة المؤسسات التي تتجه لممارسة نشاطها في أي منطقة من المنطقة المحلية حول العالم حيث يتمركز رواد التكنولوجيا والابتكار

3 تتسع العميل<sup>15</sup> بجانب المبادرات الذاتية التي تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للخروج بنشاطها إلى السوق الدولية، نجد أن بعض هذه المؤسسات مضطرة إلى ذلك. دون رغبة حقيقية منها، ويتطابق هذا على تلك الأنشطة التي يدعي عليها، بوصفها مورداً مباشراً للعميل النهائي، أن نتبع هذا العميل عن طريق عولمة نشاطها حتى تتمكن من توصيل منتجها إليه في الموعد تماماً، أو أن تكون أقرب ما تكون منه بحملتها

4 خفض النفقات كثيراً، ما يكون السبب الحقيقي لنقل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لنشاطها إلى الخارج هو تقليل النفقات، فمن أهم الجوانب التي تجد انتقاداً للنشاط الاقتصادي داخل ألمانيا، هي الأجور وارتفاع المرتفعة. ويدخل بعض أصحاب المؤسسات التعلب على المنافسة العالمية في الأسعار عن طريق اللجوء إلى الاستفادة من فروق التكلفة بمواقع النشاط المختلفة

5 تأمين المكونات الاستراتيجية للمنتج قد يأتي تأسيس مقر لنشاط المؤسسة بالخارج ضماناً مكونات الإنتاج الأساسية، فعندما تعتمد المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة اعتماداً كلياً في تدبير مكونات الإنتاج الاستراتيجية على موردين من الخارج قد تكون هناك ضرورة لوجود هذه المؤسسة بعنبر الإمكان على مقربة من هؤلاء الموردين

<sup>15</sup> يسمى هذا في الشرباب والمراجع Follow The investor

### 3 اتجاهات تدويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلاتها

تعتبر عملية التدويل في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسيلة علاجية ناجحة في مواجهة حواجز الصعاب التي تعاني منها تلك المؤسسات محليا، وطبقا للاستبيانات والإحصائيات التي تمت مؤخرا، فإن هناك بالفعل ما يزيد عن ربع المؤسسات الألمانية الصغيرة والمتوسطة لديها تجارب وجربا في مجال التدويل كوكالي فولف 2001 Kokalj / Wolff، ص 46، يختلف قيم بين اختلاف كبير حسب المجال الاقتصادي الذي تعمل به هذه المؤسسة وحجم الشركة، وقد شهد عام 2004 نشاطا كبيرا في عملية التدويل، فثلث هذه المؤسسات تسعى بما تصعبه من حطط إلى الخروج بنشاطها إلى الخارج DIHK 2004، ص 5، وقد أدى تصميم المربد من الدول إلى الاتحاد الأوروبي إلى فتح باب النقاش حول إمكانيات التوسع في الخروج بالنشاط الاقتصادي من النطاق المحلي للمؤسسات وطبقا لمؤشرات KfW حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعام 2004، فإن أكثر من نصف عدد الشركات التي لها نشاطات عالمية بالفعل قد كشفت عن هذه النشاطات، بل إنها بدأت أنشطة جديدة في دول حديثة الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي مونلر Müller واخرون 2004، ص 25 وما يليها ونمثل الدول التي انضمت مؤخرا للاتحاد الأوروبي حصصه، إغراء كبيرا للنشطة الاقتصادية بوصفها أسواق إضافية للتسويق تتميز بتواضع الأحمور مقارنة بما هو عليه الحال في ألمانيا، حيث تعاني المشروعات هناك منذ سنوات من صعاب انطلق في السوق البينية

ولا شك أن لعملية التدويل بعض المخاطر التي تزيد حدوثها بالنسبة للوحدات لاقتصاديات الصغيرة أكثر منها في حالة المؤسسات الكبيرة ذات الموارد الغنية، فقرار نقل النشاط الاقتصادي الذي يتوقف كلية على مقربة الأحمور ولأعضاء الصربية يمكن أن يؤدي بالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة إلى النورط في مشكلات عديدة ف تصل إلى حد إشهار إفلاس، وعادة ما يتم انعجل بتقلص النشاط المحلي الأصلي أو بصعافه، دون اتخاذ قرار متكامل يصعب في الاعتبار حرمة العناصر الأساسية التي تتوافر للمؤسسة طبق للمنطقة المقام فيها المشروع، وتكون النتيجة في معظم الأحيان أن تؤثر عملية تدويل المشروع تأثيرا سلبيا عليه. وقد ينال ذلك من نجاح المشروع الذي حققه محليا بالفعل، وقد يحدث أيضا في بعض الأحيان العودة بالإنتاج الذي تنتجه الشركات لألمانية إلى السوق المحلية مرة أخرى

يرتبط قرار العودة مرة أخرى إلى معار الإنتاج الأولى في الوطن الأم للمؤسسة على سنبله مركبة من القرارات سيكون قرار العودة إلى السوق المحلية قراراً يرجع بداية إلى إرادة الشركة في ألمانيا بتحدد قرار نقل النشاط، ثم يلي ذلك قرار استعادة الإنتاج الخارجي بعد مرور فترة من بداية هذا الإنتاج، إما كلب أو حريز، بحيث يكون التركيز، ولو لفترة محدودة على الأقل، على النشاط المحلي للشركة شولته 2002 Schulte، ص 97 ولأسف لا يتم تتبع حالات استرجاع النشاط الخارجي إحصائياً ويؤكد كينكله لاي 2000 Kinkel/ Lay أن عدد حالات إعادة الإنتاج إلى السوق المحلية يفوق عدد حالات سحب النشاط كلية إلى الداخل، ففي الفترة بين عامي 2001 و 2003 قام 4 من منتجي السلع الاستثمارية بعودة المنتج كامل النسيج أو المصنع حزب إلى أرض الوطن كينكله وآخرون 2004 Kinkel، ص 29 وتشير التقديرات التي من الأرقام الحقيقية أعلى مما ينشر بكثير، فيؤكد شولته 2002 Schulte، ص 243 أن معظم أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يفضلون انكم على العودة مرة أخرى بالنشاط لداخراً، فغالبا ما توصم بأنها محض أخطاء إدارية وتنفى طي الكتمان ويصنف شولته 2002 Schulte، ص 156 وما يليها الأسباب التي تؤدي إلى عوده المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمنتجاتها إلى الداخل مرة أخرى إلى ثمانية أسباب مختلفة، ويعتمد ذلك انصنيف على ما يدعى به أصحاب عشرة مشروعات اضطروا إلى إعادة منتجاتهم إلى السوق المحلية الألمانية، وتتخصص هذه الأسباب فيما يلي

- 1 عدم توافر الشفافية اللازمة فيما يتعلق بتكلفة الإنتاج الخارجي فهناك قدر كبير من التكاليف المباشرة، مثل الاستثمارات اللاحقة، وتكاليف الانتقالات، والمصروفات اللازمة لعمليات الترجمة الشفهية والتحريرية، لم تضعها الإدارات القائمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حسبها، كما أن الكثير من المؤسسات قد فوجئت أيضا ببعض المصروفات الأخرى غير المباشرة، مثل استخدام عمالة من بلد المنشأ للعمل بالمعر الخارجي، وكذلك انخفاض مستوى الجودة المطلوبة
- 2 التعقيدات التنظيمية والمصروفات الإدارية المرتفعة تحتاج ممارسة النشاط الاقتصادي خارج النطاق المحلي إلى عميات مكثفة من الرعيه والمتابعة من الداخل، وهو ما يحقل عنه الكثير إلى حد كبير، فعمليات التخطيط الإنتاجي، وإيجاد الحلول الدائمة للمشكلات التي واجهت تلك المشروعات، واتخاذ القرارات الخاصة بخطط الإنتاج، وكذلك تنظيم الموردين لتلبية اللازمة كان ينظمها يتم عادة في ألمانيا



3 سوء تقدير المواقف التي يتسبب فيها بعد المسافة لم يكن من البسير لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اتخاذ القرار بالضرورة أو مراقبة الإنتاج في المقر الخارجي، حيث أن بعد المسافة قد حال دون متابعة التقدم على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسير العمل بالدرجة التي اعتادوا عليها.

4 ضعف الكفاءات ومشكلات العمالة في الخارج كل من لم يستعن بعمالة ألمانية في مقر المشروع الخارجي قد شك من نقص روح المبادرة لدى العاملين، وعجزهم عن حل المشكلات التي تطرأ، وكذلك من عدم الاستمرار في الوضعية، وعدم الالتزام بمواعيد العمل وكثرة حالات الغياب عن العمل لأسباب مرضية.

5 عدم استيعاب طبيعة المجتمع الأجنبي والسياسة السائدة فيه بالتقدير الكافي أدت صعوبة الظروف المحيطة بالعمل، واختلاف الأعراف السائدة في المجتمع الأجنبي عما هي عليه في ألمانيا، وكذلك عدم استقرار الأحوال السياسية فيه إلى صعوبة الحدة اليومية في مجال العمل.

6 صيق الألق الرائد لدى القيادات القائمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم يستطع أي مشروع أقيم في الخارج خلال عام كامل تحقيق معدلات ربحية تصل إلى تلك المعدلات التي كانت تسبقها إدارة المشروع.

7 تغير سبي في معدلات التسويق وإضاعة الفرصة في ترسيخ أقدام المشروع في الخارج وذلك بسبب إخفاق المشروع في الوصول إلى الأسواق، وعدم توافر الموردين اللازمين، والبيئة التحتية التي يحتاج إليها المشروع.

8 تضرب المصالح وفقدان الثقة في الشركة المشاركة انضمت الأطراف المشاركة بتحقيق مصالحها الخاصة التي تعارضت مع مصالح الجانب الألماني، كما أنها وصلت في بعض الحالات إلى سرقة الخبرة ومعرفة العملية والإجرائية.

كانت هذه العوامل هي أهم المعوقات التي حالت دون تحقيق النشاط الاقتصادي الخارجي للنجاح المتوقع به في السوق العالمية، حيث فاق حجم هذه المشكلات فترة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التعلم عليها، فأصبحت عملية الخروج بالنشاط إلى العالمية عبئاً معوقاً لأزدهار المشروع بدلا من أن يكون انطلاقاً واسعة له، بل إن إقامة المشروع في الخارج قد تمثل أحيانا تهديداً لبقاء الشركة الأم في الداخل، بدلا من أن تحقق ما كان مأمولاً منه من تهدئة الوضع التنافسي بالداخل.

#### 4 عروض الدعم

حتى لا تتفاقم تلك المشاكل التي تعترض طريق تدويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد ربح السوق بعد عرض دعم معرّية تتناسب مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. صوره خاصة، ويتم بداية تقديم سريع لاهم أصحاب العروض في مجال دعم النشاط الاقتصادي الخارجي، وتصبح أهدافهم التي يسعون لتحقيقها وهناك ثلاثة مستويات مختلفة العروض المقدمة من الدولة، والعرف التجارية والصناعية، وكذلك الرابطة والاتحادات المعنية

مد تطبيق نظام السوق الأوروبية المشتركة تولى المفوضية الأوروبية والبرلمان والمجلس الأوروبي اهتماماً متزايداً بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>16</sup> وتشهد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى الاتحاد الأوروبي بصغة عامة اهتمام خاصاً بوصفها أحد الاعتبارات السياسية في إطار الأهداف المنعق عليها في عام 2000 تلبية تطوير السوق الأوروبية لتصير منطقة الاتحاد الأوروبي مع عام 2010 منطقة نشاط اقتصادي جديميكي من الطراز الأول وجانب اهتمام الاتحاد الأوروبي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن هناك أيضاً عروضا ألمانية تهدف لتقوية عملية التمويل في هذا القطاع الاقتصادي وتقع مسؤولة تنظيم الدعم من قبل الدولة للنشاط الاقتصادي الخارجي في معظمه ضمن مهام وزارة الاقتصاد والعمل الألمانية BMW كما تساهم في ذلك أيضاً وزارة الخارجية وعدة وزارات ألمانية أخرى، وكذلك بعض الهيئات الاقتصادية التابعة في هذا المجال وعلى المستوى الداخلي فإن ولاية نوردرين فيستفالن نصع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محط اهتمام كبير، وتنفذ وزارة الاقتصاد والعمل الألمانية MWA كمؤسسة رسمية بمفردها عملية تنظيم جهود ولاية نوردرين فيستفالن الألمانية لدعم النشاط الاقتصادي الخارجي، وتقوم هذه الوزارة بدورها بتكليف الهيئة المحلية لدعم الاقتصادي GfW التابعة للولاية الألمانية بجزء كبير من

<sup>16</sup> على سبيل المثال تم تعيين إدارة عامه مستقلة داخل المفوضية الأوروبية مختصة بأمور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم في إطار الخطة الجديدة للمفوضية الصادرة في الأول من يناير عام 2000 دمج الإدارة العامة الثالثة والعشرين GD XX II المسماة مع الإدارة العامة الثالثة لتجارة GD III في كيان جديد هو الإدارة العامة للمشروعات المصدر

<http://www.cordis.lu/it/fit-de/99-6/policy1.htm> (11 07 2004)

المهام المطلوبة وبجانب جهود الاتحاد الأوروبي، وجمهورية ألمانيا، ولايتها المختلفة فإن  
المحليات والإدارات الإقليمية تقوم أيضا بجهود مشهورة لمساندة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
للمخروج نشاطها إلى الصعيد القومي وعلى الرغم من أن العروض المحلية والإقليمية الداعمة  
للنشاط الاقتصادي الخارجي تكون بطبيعة الحال محدودة الإمكانيات، إلا أنها تقوم بإجراء  
خدمات عديدة متنوعة إلى حد كبير، تقدمها الجهات الإدارية في مختلف المدن والدوائر  
المحلية وكذلك جمعيات الدعم الاقتصادي ذات النشاط الخارجي وتتمثل مهام الجهة المحلية  
الداعمة للنشاط الاقتصادي في معظم الأمر في ترويج نشاط المحليات كمراكز اقتصادية  
نجاحة، وفي تقييم أماكن لممارسة الحرف لمختلفة، وكذلك مهام الإشراف ومتابعة على  
مستوى أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما أن هناك عددا محدودا من جمعيات  
دعم الاقتصادي قد امتدت بجهودها الداعمة في السنوات الأخيرة لتشمل مجال النشاط  
الاقتصادي الخارجي

وقد أدى إلزام أصحاب المشروعات الحرفية بالاشتراك في الغرفة الصناعية والتجارية  
IHK، وكذلك غرفة الحرفيين التابعين لها محليا إلى أن أصبحت هذه الغرف في معظم  
الأحوال هي المنجأ الأول للحصول على المعلومات اللازمة لمؤسسات الصغيرة  
ومتوسطة وقد قامت هذه الغرف الألمانية في السنوات الماضية باتخاذ العديد من  
الإجراءات اللازمة لتلبية حاجات هذه المشروعات، وللترويج بأدائها كجهة استشارية في  
مجال النشاط الاقتصادي الخارجي ومن أهم الجهات العاملة في مجال دعم النشاط  
الاقتصادي الخارجي والمساندة لعرف التجارة والصناعة هي ألقسام النشاط الاقتصادي  
الخارجي للعرف المحلية المتخصصة، فهناك في ولاية نوردرين فيستفاليون 16 غرفة  
للتجارة والصناعة تنشر فروعها في 37 موقعا<sup>17</sup>، تقدم لأعضائها في هذا المجال خدمات  
معلوماتية واستشارية وفيرة، إلى جانب ذلك كله هناك شبكة ممتدة من غرف التجارة

<sup>17</sup> هناك قائمة تجمع كافة غرف التجارة والصناعة في ولاية نوردرين فيستفاليون على الشبكة الدولية، مروده وروابط  
تشير إلى الصفحة الرئيسية لتلك الغرف تحت عنوان 11 07 2004  
<http://www.ihk.de/inhalt/hk/nrw.html> للحصول على مطور عدم غرف التجارة والصناعة  
وفروعها، ومقارنات الخارجية والمحلية انظر IHK NRW 2003، ص 6



الخارجية، ومكاتب تمثل الاقتصاد الألماني تصدر في مجموعته إلى حوالي 120 مكتب متخصص، ينتشر في ما يـز - عن 80 دولة على مستوى العالم<sup>18</sup> وتهدف شبكة غرفة التجارة الخارجية هذه إلى دعم العلاقات الاقتصادية الثنائية بين ألمانيا وهذه الدول، وتعتبر مكاتبها هي الجهة التي يـجا إليها أصحاب المشروعات - ات الاهتمام تنمية التعامل الاقتصادي الثنائي مع جمهورية ألمانيا<sup>19</sup> كما تقوم هذه المكاتب بتقديم الدعم اللازم للمشروعات الألمانية، ليس فقط المراحل التمهيديـة لقيام المشروع، ولكن أيضاً في مراحل نموه بالخارج

ام الاتحادات والمربطـة الاقتصادية فتقدم لأعضائها في مجال النشاط الاقتصادي الخرجي مجموعة من الخدمات المتنوعة التي تتعلق في معظم الأحيان بصورة كبيرة بأجوانب التطبيقية للمشروعات وفي حين تهتم الاتحادات الاقتصادية بشؤون الأفرع الاقتصادية المختلفة فإن الأندية والجمعيات التابعة للولايات لألمانية المختلفة، وكذلك ما يطلق عليه «مبادرات إقليمية للاقتصاد الألماني» تهتم في المقام الأول إلى دعم وتنمية العلاقات بين المديـا والمناطق المعنية من العالم وهي عادة ما تكون اتحادات تخدم المصلحة العامة، تمثل بما لديها من خبرة عالمية كبيرة، وكثير ما لا تقتصر فقط على الشؤون الاقتصادية، بل تشمل أيضاً الكثير من المجالات الأخرى

ويمكن تقسيم الجهود - التي تقدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية نوردرين - هسـتفـالين في مجال الخدمات الداعمة للنشاط الاقتصادي الخرجي إلى أربعة مجالات المشورة، الاستشارة، وعادة ما تكون ذات طابع مسـط وهذه محدودة على سبيل المثال حوار استشاري مع أحد مستشاري غرفة التجـره والصناعة - ولذلك سيتم تناولها فيما بعد على حدة، ليس في سياق الحديث عن المشروعات الاستشارية التي تتميز عنها بمدى الطول، والتي غالب ما لا يمكن تحقيق نجاحها إلا عن طريق مناقشة جوانبها المختلفة بصورة شاملة وفي حين تهتم الخدمات المعلوماتية والاستشارية المقدمة إلى نقل لمعلومات الخاصة بالنشاط الاقتصادي الخرجي، فإن من شأن النوع الثالث من الخدمات الداعمة، وهي خدمات التأهيل، أن يقوم بتقديم المعرفة

<sup>18</sup> القائمة التي صمم معار شبكة غرف التجارة الخارجية المنتشرة في مختلف دول العالم وعديـون تلك المعار والمسؤولين فيها، توجد على شبكة المعلومات الدولية على الصفحة الرسمية لغرفة التجارة الخـارجية

<http://www.ahk.de>

<sup>19</sup> 10 07 2004 <http://www.ahk.de/aufgaben/>

الإجربة و لمهارات المختلفة اللازمة للتعلم على العوائق التي تعف في طريق تحويل المؤسسة ومن أهم العوامل التي تلعب دورا هاما في هذا المجال التدريب اللغوي والثقافي للقائمين على المشروع وكذلك تقديم برامج تأهيلية متخصصة أما النوع الرابع من الخدمات الأساسية فهو وسطة التعاون والتواصل بين مختلف الأطراف المعنية، ونصه إقامة المعارض والمؤتمرات وبورشات التعاون وكذلك مجموعة الحلول المتاحة حيث يتلاقى فيها أصحاب المشروعات والمعلمون عليها، ويتعاونون من أجل تقليل المخاطر التي تعترض التعاون الاقتصادي الدولي وفيما يلي نستعرض نموذج واحد لكل نمط من أنماط لخدمات الدعم المختلفة المذكورة أعلاه

#### 1.4 الإمداد بالمعلومات والمشورة الابتدائية مراكز المعلومات

##### الأوروبية

تُشنت أول مراكز أوروبية للمعلومات EIC قبل ستة عشر عاماً مضت. وقد تم منذ البداية ربطها ببعضها البعض بصورة محكمة بحيث أصبحت هناك شبكة تربط الآن ليس فقط بين دول الاتحاد الأوروبي، بل تمتد أيضاً إلى دول الحوار وعلى الرغم من أن كل مركز من هذه المراكز يقوم بتقديم مجموعة متنوعة خاصة من الخدمات الدعمية، إلا أن كل هذه المراكز في مجموعها تشترك في تقديم خدمة أساسية تتمثل في الإمداد بالمعلومات والمشورة الابتدائية اللازمة للمشروع. ومن أهم ما تتضمنه هذه الخدمة ما يلي

- ✳ إعداد الموضوعات المقدمة في دول الاتحاد الأوروبي ذات البعد الاقتصادي
- ✳ تقديم المعلومات اللازمة لعملية إرساء عطاءات داخل دول الاتحاد الأوروبي
- ✳ تقديم معلومات عن الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي وأسواقها
- ✳ تقديم معلومات عن برامج الدعم التي يقدمها الاتحاد الأوروبي

ويمكن الحصول على صورة عامة عن جميع المراكز الأوروبية للمعلومات على شبكة المعلومات الدولية تحت عنوان <http://www.eic.de> حيث توجد قائمة تضم كافة هذه المراكز، سواء الإقليمية منها التي تعمل على مستوى الولايات الألمانية المختلفة أو التي يتعدى نشاطها المستوى المحلي، مرفقة بها أهم المهام والخدمات التي تقدمها هذه المراكز معلوماتية

ومعظم هذه المراكز قد تم انشاؤها من قبل المركز الرئيسي للاتحادات الألمانية الكبرى اعامة في مجال النشاط الاقتصادي او من قبل بعض البنوك المصرفية ويعرض جدول 1 التالي صورة عامة عن النقاط الأساسية المتميزة التي تقدمها مراكز المعلومات الأوروبية EIC التي يمتد نشاطها خارج المستوى المحلي

#### جدول 4 1 الخدمات الرئيسية التي تقدمها المراكز الأوروبية للمعلومات فوق الإقليمية<sup>20</sup>

المؤسسة	المقر	الخدمات الرئيسية
المعهد الألماني للمعايير القياسية DIN	برلين	وضع المعايير القياسية، العلامات CE، إدارة الجودة
مؤتمر غرفة التجارة والصناعة الألمانية D HK	دريز	الاستشارات والفوائد المصطفه للاتحادات
الرابطة الألمانية لصناديق الادخار DSGV	برلين	التعاون بين المشركين عامة، وقد خدم المعلومات العامة في مجال المساهم الاقتصادي الخارجي
الرابطة المركزية للحرف اليدوية الألمانية ZDH	برلين	قانون إنشاء المقار، ودعم النشاط الاقتصادي الخارجي، توسيع الاتحاد الأوروبي صرف
الرابطة الاتحادية للصناعة الألمانية BDI	برلين	التعاون بين المؤسسات، وضع للمعايير القياسية شؤون السوق التنبيه
الوكالة الاتحادية لنشاط الاقتصادي BfAI	كولن	معلومات عن الأسواق، دعم النشاط الاقتصادي الخارجي
دار المعاصرو الألمانية للنشر verlag	ديسلبان	التعاون بين المؤسسات، معلومات عن الدور والمجالات الممكنة
مؤسسة الإقرص لإعلام كفيو KfW	فرانكفورت مايو، برلين	للتعريف الخارجي

وقد تم اعتماد مركز أوروبي استشاري آخر للمعلومات في عام 1984 في ولاية نوردرين ويستفاليين، هو شركة زينيت Zenit المساهمة ومقرها في مدينة مولهايم على نهر الرور،

<sup>20</sup> المصدر كتابه المقال

التي شغرت في تأسيسه كل من ولاية نورسرين هستانس، واتحاد الداعين ومجموعة من البنوك المصرية

وتتوافر معلومات تفصيلية عن ذلك المركز في شبكة المعلومات الأولية تحت عنوان <http://www.zen1.de> ، كما أن هناك مجموعة من المستشارين على استعداد لتقديم مشورتهم بالاتصال الهاتفي واللقاءات الشخصية إن كل مركز من هذه المراكز المعلوماتية لا يعمل بصورة منفردة في عزلة عن غيره من المراكز، حيث يتم ربط بينهما جميعاً ربطاً محكماً من خلال سيرة هيكليّة تمثل كياناً متوافقاً، يقوم بالتنسيق بين كافة الجهود التي تبذلها مختلف المراكز من أجل تقديم المزيد من الخدمات الحديثة، والمثال على ذلك هو بورصة التعاون الإلكترونيّة التي تمّ أنشائها في أوروبا كلها، ويتمّ تحديث بيانات تلك المعلومات هذا توريا بالتعاون مع بعض المراكز الأوروبية للمعلومات التي تعمل على المستوى فوق الإقليمي، ويمكن الحصول على تلك المعلومات المتحدثة على صفحة هذه المراكز الموحدة لدى الرابطة الألمانية لمصانيق الاحرار والخدمات التجارية<sup>21</sup> ويمكن لمستخدمي هذه المعلومات إجراء عملية استعراض مدنية لرغبات ومشاورات المتاح، دون ذكر اسم صاحبها، والتي تدّ تصنيفها حسب المجال الذي تعمل به المشروعات والمختلفة ويقوم مركز المعلومات المعني عند اللزوم بتسهيل عملية التواصل بين صاحب المشروع وبين من يرغب في مشاركة

## 2 4 المشروعات الاستشارية تقدم المشورة من كبار الخبراء

منذ عشرين عاماً يقوم مركز خدمة كبار الحبراء بنصب بعض الكفاءات الفنية والإدارية التي نمت حياتهم العملية إلى عدة شركات ومؤسسات بهدف نقل الخبرة الحرفية التكنولوجية والتطبيقية إلى تلك الجهات<sup>22</sup> وقد بدأت هذه الجهود في أول الأمر خارج جمهورية لبنان الاتحادية وخاصة في الدول الأقل نمواً والدول النامية، لأنه منذ بداية التسعينيات اتجه مركز خدمة كبار الحبراء إلى إيلاء هذه الخبرات إلى الشركات الألمانية أيضاً، وهناك على

<sup>21</sup> العواد: تصاعف لهم: الصمعة هو

[http://www.dsgv.de/europaservice/owx\\_13\\_10618\\_8\\_32\\_0\\_0000000000000000.htm](http://www.dsgv.de/europaservice/owx_13_10618_8_32_0_0000000000000000.htm)

12 07 2004.

12.07.2004 <http://www.ses-bonn.de/deutsch/Prof./profil.html>

سبيل مثال الحد كدر الخبراء لتعريف لهذا المركز الذي كان يعمل طوال عدة سنوات في بولندا، يعمل الآن لدى غرفة التجارة والصناعة بجنوب هسغلي كخبير لشؤون السوق البولندية وتقوم مهمة هذا الخبير على أن يقوم أولاً بزيارة المشروعات التي تقع في المنطقة لتسعة لهذه الغرفة والتي تهي اهتماما خاصا بالسوق البولندية، ويطلع على كافة الاحتياحات المعلوماتية اللازمة لكل لغة ممكنة، ثم يذهب بعد ذلك إلى بولندا حيث يدرس أحوال السوق وامكانيات التسويق هناك، كما يبحث عن شركاء محتملين ثم يتوسط في نهاية في التفاوض بين الأطراف المعنية في كل من ألمانيا وبولندا

#### 3 4 خدمات التأهيل التدريب اللغوي والثقافي

في حضم عملية العولمة أصبحت هناك ضرورة ملحة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حتى تلك التي تعمل على المستوى الإقليمي أو المحلي أن تمتلك مستويات التأهيل الأساسية للتعامل مع الآخر من غير دلت الثقافة ومن ضمن هذه المقومات إتقان اللغات الأجنبية والمعرفة الموضوعية بالاحوال السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة لدى الثقافات الأخرى *hard facts*، أن تتوفر لديها المعارف المتعمقة والخبرات المختلفة حول قواعد العمة وأساليب التفكير والتعمق للشعنة في تلك المجتمعات وثقافات العمة<sup>23</sup>

وتركز جمعية بوردرلين فيستفالين لنشاط الاقتصادي الخارجي وهي جمعية مسجلة AgNRW في عملها في هذا المجال على تطوير قدرات لحسن التصاري والثقافي لمراف لدى الأشخاص، وهي تهتم منذ عام 1949 في التفاهم بين الشعوب في إطار الإنسانية والتسامح بين البشر<sup>24</sup>، وتحاول تحقيق هذا الهدف الأساسي عن طريق التدريب اللغوي والثقافي والرحلات والمؤتمرات ويتم التدريب اللغوي والثقافي في صورتين مختلفتين، إما عن طريق الالتحاق ببرامج تدريب حصة يتم لإعلان عنها مسبقاً أو من

<sup>23</sup> قرأ هره اسير العمل الفكري حب عنوان

<sup>24</sup> <http://www.nrw-exprot.de/export/592.asp> 20 02 2003

<sup>25</sup> المصدر ذاته جمعية بوردرلين فيستفالين لنشاط الاقتصادي الخارجي، ص 12 07 2004 <http://www.auslandsgesellschaft.dersatzung.asp>



حلال سيمدرا ت خاصة تطم بمدايرة شخصية، تعقد في مقر اشركة بالخارج و داخل المؤسسة المعنية<sup>25</sup> يكتسب المشاركون في مثل هذه السيمدرا ت متدايرة الثقافات مهاره التعامل الناجح مع الشريك لاقتصادي في اخرج فتقدم هذه السدورات التأهيلية تدريب حاصد على الظهور المتميز والدرر في السوق، و لإعداد الأمثل للحوار، وإجراء مقوضات دجة تصم تحقيق الهدف، والتقدير السليم لثقافة العمل في الأنشطة الاقتصادية ومراعاة أسلوب تفكير الآخر، وكذلك اكتساب مهارة لتواصل المتعدد لأطراف على المستوى اسياسي والاقتصادي والاجته عي<sup>26</sup> ويتمتع لقسمون على هذه السيمدرا ت بدررات اكتسيوهم من حلال عملهم وتعاملاتهم مع ثقافتين على الأقل، ويقومون بتقديم هذه الخبرات في صورة محاضرات قصيرة ونماذج تطبيق وتربيات

#### 4 4 الوساطة لإيجاد فرص التعاون والاتصال كشافة التكنولوجيا والتطوير

تري المجموعة التي تسمى كشافة التكنولوجيا والتطوير أن مهمتها الأساسية تتمثل في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مرحله الأولى، ومدايرة امكانيات التعاون البحثي والتطويري مع غيرها من المؤسسات والجهات البحثية المختصة في اخرج<sup>27</sup> ويمتد نشاط هذه مجموعة ليشمل 18 دولة حتى لان، حيث تقوم كمراكز استشارة مبكر بالتحليل المستمر للمعطيات البحثية المتاحة بهدف التعرف على فرص التعاون الممكنة بين الجهات والمؤسسات المعنية وتطویر هذه الإمكانيات بصورة جديده وفي وقت مبكر وتصنف غرفة

<sup>25</sup> قرون [http://www.auslandsgesellschaft.de/sprach\\_und\\_kulturtrainings.asp](http://www.auslandsgesellschaft.de/sprach_und_kulturtrainings.asp) 12 07 2004

<sup>26</sup> بعد المشاركون في هذه السيمدرا ت مبلغ يقرب قربه 270 يورو، لخر  
<sup>27</sup> [http://www.auslandsgesellschaft.de/interkulturelle\\_sern.nare.aspx](http://www.auslandsgesellschaft.de/interkulturelle_sern.nare.aspx) 10 07 2004  
نصر <http://www.forschungskoop.de/new5.htm> 01 10 2003 ويمكن الحصول على المعلومات الخاصة بعمل مجموعة كشافة التكنولوجيا من أحد القوائم الإعلامية عقد مع رادرف رندرمان Rudolf R. Rndermann، الذي ادار دولة العيون البحثي والكتابجي الدولي في DIK، التي قد رديو مرادوبيل بر جيل السابع بيهه الملكة الألمانية بيثها في شهر مايو 2002 ويمكن نحسب جزء من هذه المحاضرات والمنشور حسب منه في [http://www.dht.de/inhalt/download/technologiescouts\\_zip](http://www.dht.de/inhalt/download/technologiescouts_zip) 12 07 2004 وهناك نسخة اخرى ايضا حسب عنوان [http://www.dht.de/inhalt/download/technologiescouts\\_word.doc](http://www.dht.de/inhalt/download/technologiescouts_word.doc) 12 07 2004

التجارة والصناعة الألمانية DIHK هذه المهمة بأنه استهدف مدافع للسمع لاكتفط لاصوات الحافض التي ترمى الى الناس ولأسواق ابدية والمواقع البحثية البعيدة DIHK 2002 ص 1 فهو لاء الكشفة يصفهم بوصفهم مستكشفين في تحدي مصدر الابتكار اللازمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومسعتهم في الوصول إلى تلك المصادر ومن هم نعمات الموسسة التي يحققها هؤلاء الكشفة الإبداع بالمعروف حول فرص التعاون FUE وتطوير البحثي في الدولة التي تختص فرقة فيها مقر لها، كما ان يقوم بعملية الوساطة في اقامة علاقات ساجدة في المجال الصناعي والتواصل بين الاتحادات ومؤسسات البحثية والسميات المختلفة، علاوة على مناصرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في رحلاتها الاستكشافية اللازمة بجمع المعلومات المتخصصة في المجال العلمي، كما انها تشرف على عملية التعاون البحثي والتطويري على ارض الواقع<sup>28</sup> فكل فرقة كشفية وفرة هو محدث يتحدث بلغة مواصي اشد الأكاديميين، وفي توقف نفسه حبر في مجال او مجالات معينة، فهناك وحدات كشفية في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وفي مجال التكنولوجيا الحيوية، وكذلك في مجال الطاقة المتجددة في شتى الدول<sup>29</sup> ويشترك في عمل الكسفي التكنولوجي كل من غرفة التجارة والصناعة الألمانية DIHK وجميعه العمل للاتحادات البحثية في المجال الصناعي AIF Otto von Guericke، وكذلك جمعية فرايبورغ FhG كمنظمات رعية وقد قامت هذه المؤسسات بربط مراكز المعلومات والاتصال النابعة لها والمسترة في شتى اعد العالم في عام 1999 عن طريق شبكة مشتركة للتعاون التكنولوجي الدولي لتساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في مجموعة محدرة من الأسواق الدمية<sup>30</sup>، وبمبت هذه الشبكة بصفة حاصه في دول وسط وشرق أوروبا، وأمريكا الجنوبية وكذلك في دول سب قار DIHK 2002، ص 5 وينع تمويل هذه الشبكة من قبل وزارة الاقتصاد والعمل الألمانية BMWA، وذلك حتى تستطيع هذه الفرقة والوحدات بكشفية أن تقوم الجراء الأكثر من حمته بنون مقابل للمستفيدين<sup>31</sup>

<sup>28</sup> <http://www.fraunhofer.de/german/prof/le/international/index.htm> 12 07 2004

<sup>29</sup> [http://www.dht.de/inhalt/download/technologiescouts\\_word.doc](http://www.dht.de/inhalt/download/technologiescouts_word.doc) 12 07 2004

<sup>30</sup> <http://www.forschungskoop.de/frame3.htm> 12 07 2004

<sup>31</sup> بعد سبب منع قدره حوالي 40 - لار امريكى - فقط عن ابناء الرسافه من لأصراف المعسة، وفي حالة القيام بهم هذه الصالحات، تدعو المؤسسات عد حاد المعسة بالتفاوض بين لأصراف المعسة على حده قارن 12 07 2004 [http://www.dht.de/inhalt/download/technologiescouts\\_word.doc](http://www.dht.de/inhalt/download/technologiescouts_word.doc)

## 5 نظرة مستقبلية

من اللافت بالنظر أن معظم الخدمات الداعمة التي تقدمها تتركز على المرحلة الأولى من مرحلة عمله تحويل نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والخدمات الكثيرة التي تؤدي هذه المؤسسات والمعلومات اللازمة، والخدمات المشورة والتأهيل لعني، تقدم في الوقت الذي تنفجر فيه المؤسسة إلى أي حيرة من حيرات العمل في الخارج، أي في السوق المستهدفة فيحصل الممثلون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مساعدات معلوماتية فيما يخص ظروف السوق وتصورات هذه الأسواق، وفرص التسويق وقوانينه، كما يحصلون أيضا على أحدث المعارف ومستجدات الأمور. فيما يتعلق بمجال نشاط من حيث القوانين، والضرائب المستحقة وانسب السبل، كما يتم تنظيم رحلات للمواقع المستهدفة تقوم به بعض الوفود. يلتحق على الأسواق الجديدة أو المكان الذي سيد فيه الإنتاج، حتى يعرفوا أنفسهم على الأسواق الجديدة ومواقع الإنتاج ويعاينوها ويقلقوها بكل معيشة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المهمة به تقوم البورصات المتخصصة في مجال الممولين التجاريين بتعريف الأطراف المعنية التي يراها مدسة، ولولا هذه البورصات لمعسر على هذه الأطراف أن يعرف على بعضها البعض فمن يرى أن يسبح مع يار التمويل يجد بنته طريقا مبدئيا للوصول إلى المعلومات اللازمة والمعرفة اللازمة الخاصة بمجال عمله، مما يجعله قادرا على وضع استراتيجيات سليمة لحوصل السوق الدولية واتخاذ قرارات عامة تتفق وانسواء للفعالية لمواقع نشاط المستهدف بالخارج فالحظوظ قد حتى اليوم ويتمثل في أن المساريع الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتم التعامل معها ببساطة ساذجة وتتركز على مند الصفقة بغرض تكبيد المشروع في الخارج، فيما في تلك الأسعار لعقارية وأسعار المواد الخام مع مثبته في الدخل بصورة غير دقيقة، لا تحسب فيها كافة المصروفات الأساسية التي تتركز على عملية نقل الإنتاج، كما لا يراعى فيها العناصر المختلفة التي يطالبها المشروع في موقعه التجاري شولته Schulte 2002، ص 128 وما يليها. وتلك من الخدمات الداعمة المقدمة توصي بمداي عملية التمويل غير المناسبة، وسعداء هذه المشروعات وأدب الخرجية إعدادا احترافيا بالقدر، فهي تمثل في مجموعها عدة أثار مبدئية توفر للفاتمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوقت والمال اللذين يترأسه خنوق مشروع، حتى يمكن الحد من التعقيدات التي تصاحب عملية دراسة السوق واتخاذ قرار تحويل نشاط بصورة كبيرة، خاصة في مرحلة الإعا «للسنط التجاري المكثف، وبذلك يتم خفض حجم التعقيدات المتعقبة بمعالجة المعلومات الخاصة بالسوق في البلد المستهدف والفرار من المبرمة عليها أي حد كبير

إلا أنه من الملاحظ أن قدرًا من هذه المعلومات التي يتم امتداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بها في هذا الصدد تتم بأفقية القطاع ولا صلة لها بموقف المؤسسة أو وضعها. كما أن هناك كثير من الجهات الداعمة تقدم خدمات مماثلة مما يؤدي إلى عدم الشفافية ووقوع التباين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حيرة في اختيار الجهة التي يتوجهون إليها. كما أن تعريف أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتفاصيل هذه الخدمات لم يصل بعد إلى المستوى المطلوب فهناك حاجة إلى توجيه هذه الخدمات الداعمة بغير كبر إلى تلبية احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي نتمتع بالفعل بشهرة في هذا المجال، وريادة درجه الشفافية في أداء الخدمة، وكذلك ريادة اسوعية لكل ما قدم من خدمات داعمة، والجهات المختلفة التي تقدمها

وفي حين أن الجزء الأكبر من الخدمات الداعمة تقتصر أهدافها على الأخذ بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اتجاه منحهم اسر انجي في عملية التدوين التي تسعى اليها، فإن الخدمات المقدمة إلى الشركات لأصغر حجمًا والتي تعمل بالفعل في مجال النشاط لاقتصادي الدولي، لا تتسدى حصة قليلة، على الرغم من أن هذه الشركات قد حصلت في المجال وامسك برماء الأمر من خلال نشاطها التصديرية وعلاقاتها الخارجية المتداولة طويلاً ومدى وكذلك إقرارها في الخارج وبساح هذه الشركات أيضا المشورة اللازمة لحل المشكلات المختلفة الخاصة بإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو العقبات التي يسببها تعجز عن التعامل التوعوي والثقافي الصحيح والذي لا يظهر إلا أثناء الممارسة الفعلية للعمل الخارجي، فيمكن مواجهتها والتغلب عليها بحدود بعض الإجراءات التمهيلية لاكتساب مهارات في هذه الجوانب وقد أثبتت دراسات الإمبريقية التي جريت في هذا المجال أن الداعمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يتفهم استخدام الشبكة الدولية لمعلومات بل قدر انكافي لاي Lay واحزون 2001، شولته 2002 Schulte ، مما يؤدي إلى رداءة صعوبة الفواصل إلى حد كبير عند إجراء عمليات توجيه سير العمل ومراقبته في الخارج، وهناك أسباب أخرى تعوق سير العمل مثل الاختلاف الفهم على المستوى السياسي أو الثقافي أو القومي بين الأطراف المعنية في الحل والحارج، فالاختلاف بين في انظروب السياسية والثقافية وطبيعة اللغة بين ألمانيا وبلد ممارسة النشاط الخارجي قد يمثل حجر عثرة بالنسبة لمن يمثلون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الخارج من الجانب الألماني وفي كثير من الأحيان لا تصل الخبرة العميقة المتخصصة والكفاءة المهنية لتقديم على إدارة المشروع والعمل به إلى المستوى اللازم لمواجهة المشكلات المختلفة التي يطر أثناء سير العمل، مثل انخفاض الجودة، ومشكلات التوريد والارامات الخاصة بتوفير المواد الخام وضعف الجانب العلمي وأسرة العلمية وغير ذلك

من مشكلات، حيث يمكن أن يؤدي هذه الأزمات الناتجة عن سوء الإدارة إلى الوقوع بسهولة في محاصر شهر الإفلاس شولته 2002 Schulte ، ولذلك فإن المشروعات الخارجية، والتي من شأنها أن تزيد من القوة التنافسية للمؤسسة، قد تؤدي في بعض الأحيان، على العكس من ذلك، إلى إضعاف المؤسسة بل إلى تهديد كيانها كله بالانهيار.

وفي بحث البعض بالقول بأن المؤسسات التي تستفيد من عروض الخدمات الدعوية المعروفة سلفاً، والتي قدمت بها، هي في المرحلة التمهيديّة لنشاطها الخارجي ربما تكون قد شرعت في هذا قبل أن تبدأ لديها بداية لخدمة لممارسة هذا النشاط فمن المؤكد ضرورة تجنب مثل هذه الأخطاء غير المقصودة عند اختبار طرق التعامل في الأسواق المستهدفة، ومكن إقامة المشروع، وكذلك اختيار الشريك من عدمه الإدارة براد مع بدء ذات الأعباء اليومية الأخرى المتعلقة بالعمل، كما أن التطورات الاقتصادية التي تحدث اليوم على المستوى العالمي تتميز بحركة دائرية وسرعة التغيير بصورة غير متوقعة وفي حين يتوافر لدى المؤسسات الكبرى تمتلك الموارد الكافية لإجراء عمليات تحليل ونقوبم مقومات العمل التي تتغير على اندواء، يجب أن القدرات القائمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتغير إلى مثل هذه الموارد نعام.

وذلك في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط الخارجي تحتاج بصورة ملحة إلى نمطية من المساعدة الذاتية، وبصوره فردية أو في إطار اتحاد يجمع بين عدة مؤسسات وخدمات مجموعة الخدمات الدعوية المتاحة بالفعل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار عملية تحويل النشاط الاقتصادي، لا بد من اتحاد مريد من الإجراءات التي تساهم في تحقيق استقرار عمل هذه المؤسسات في الخارج على المدى البعيد وقد أثبتت التحيزات المتعاقبة أن كلا من القائمين بالإدارة وصاحب المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة يعتمد على نية تدب الحبرات دريهر 1999 Dreher، من 15 حيث الاستفادة من أعضاء انجبر ومعرفة الحيل المختلفة التي نجوا إليها وتطبيقها على الوضع القائم فليس من الأصواب التعامل مع عملية التحويل وكأنها وجه سريعة يمكن تسويتها في عجلة لمد الحاجة لتحقيق الثغور بالشعب، كما يجب أن يكون ما يقدم من خلال هذه العملية ليس مجرد حنطاد فردية متناثرة، عذرة في الصعلة المحلية، بل لا بد أن تتم عملية العونة وتحويل النشاط الاقتصادي في ولاية نور-راين فيستفالن بصورة مؤسسية شاملة وعلى الجانب الآخر، من ما يقدم حالياً من خدمات في مجال الاستشارات المتخصصة من كبار الخبراء، تقدم بلا مقابل، وبذلك يمكن لأصحاب المؤسسات من ذوي الخبرة أن يتكهنوا بأنفسهم في حالة الوقوع في أية أزمة وبخصوص انفص في القدرات الإدارية، كما أنه ينصح باتباع أسلوب أو عينه الحلول المشتركة

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بالمبادرة بانهج طريقة المشركة الإدارية او كذلك أيضا تقاسم العاملين بالمؤسسة في المدفعة أو الفرع المعني بالدراج وهذا احتياجا احد لأن تكتسب المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة مع مرور الوقت امرب من الاحتراف في مجالات القدرة على وضع لاستراتيجيات والخطط وتطوير التنظيم واقتصاد الموارد البشرية وكذلك التحكم على المستوى الدولي وفي هذا الصدد فإن الخدمات المتاحة في مجال التمهين لا تفي باحتياجات هذه المؤسسات، فما يقدم حاليا من خدمات لا تلبي الاحتياج المطلوب أو أنها تسد حسا دورا لآخر، ويمكن توفير المساعدات اللازمة عن طريق اقامة الكاديميات الإقليمية او محلية تقدم بأسعار مدسسه وبسلوك مكثف ومضموط التمهيل اللازم للمؤسسة من نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتمكن بدع طويل في مجال التدريب والتي يطلق عليها وست معلومة يؤكد أن تدوير انشاده الاقتصادية يصلح أيضا بصورة كثيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكن بشرط توافر الأساس العمي والتدريب الفنية اللازمة

## قائمة المراجع

Bassen, A./Behnam, M./Gilbert, D.U. (2001) Internationalisierung des Mittelstands: Ergebnisse zum Internationalisierungsverhalten deutschen mittelständischer Unternehmen. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71. Jg., Heft 4, S. 413-432.

Bentz, T. (2001). Lieber im Schnellboot – innovationsfreudiger und wendiger Unternehmertyp. In: FAZ (2001) [Hrsg.] Mittelstand – selbständige Unternehmer im Wandel. Beiträge vom 21.05.2001. Frankfurt/M.

Brussig (et al.) (2001) Leitfaden, Regionale Netze. Frankfurt/M.  
Cavusgil, S. T./Naor, J. (1987) Firm and Management Characteristics as Discriminators of Export Marketing Activity. In: Journal of Business Research, Vol. 15, No. 5, S. 21-235.  
DIHK (2002) Technologie-Souls erkunden Chancen im Ausland, Berlin.

DIHK (2003) Produktionsverlagerungen als Element der Globalisierungsstrategie von Unternehmen – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, Berlin.  
DIHK (2004): Investitionen im Ausland. DIHK-Studie Sommer 2004. Berlin.

Dreher, C. (1999) [Hrsg.] Thesenpapier zum Aktionsgespräch LOGIK am 16.09.1999 in Karlsruhe, FhG-ISI Karlsruhe.  
Eden, H. (1997): Kleine und mittlere Unternehmen im Prozeß der Internationalisierung. In: Krystek, J./Zur, E. (1997) [Hrsg.]

Internationalisierung – Eine Herausforderung für die Unternehmensführung, Berlin/Heidelberg/New York, S. 43-86

FAZ (2001) [Hrsg.] Mittelständische Unternehmen im Wandel. Beilage vom 21.05.2001, Frankfurt/M.

Gemünden, H.G. (1991). Success factors of Export Marketing: A meta-analytic Critique of the Empirical Studies. In: Paliwoda, S.J. [Hrsg.]: New Perspectives on International Marketing, London, S. 33-62

Gibb, A./Scott, M. (1985). Strategic awareness, personal commitment and the process of planning in the small business. In: Journal of Management Studies, Vol. 22, No. 6, S. 597-631

Grabher, G. (1993). The Weakness of Strong Ties: The Lock-in of Regional Development in the Ruhr Area, in: Grabher, G. (ed.) The embedded firm – on the socioeconomics of industrial networks, London/New York

Grabher, G. (1993) [ed.] The embedded firm – on the socioeconomics of industrial networks. London/New York

Hauser, H.E. (2000). SMEs in Germany – facts and figures 2000, Institut für Mittelstandsforschung (IfM), Bonn

Heidenreich, M. (1997). Wirtschaftsregionen im weltweiten Innovationswettbewerb. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 49, Heft 3, S. 500-527

Hirsch-Kreinsen, H./Schulte, A. (2000). Standortbindungen. Unternehmen zwischen Globalisierung und Regionalisierung. Berlin

IfM (2004) (ed.). mind 03 – Mittelstand in Deutschland, Köln





- Kaufmann, F. (1993): Internationalisierung durch Kooperation. Strategien für mittelständische Unternehmen. Wiesbaden.
- KfW (2004) [Hrsg.]: Mittelstandsmonitor 2004 – Chancen zum Aufschwung nutzen. Frankfurt am Main.
- Kinkel, S./Lay, G./Jung Erceg, P. (2004): Produktionsverlagerungen und Auslandsproduktion im Verarbeitendem Gewerbe. In Kinkel, S. (2004) [Hrsg.], Erfolgsfaktor Standortplanung, Berlin/Heidelberg/New York.
- Kinkel, S./Lay, G. (2000). Internationale Präsenz der deutschen Investitionsgüterindustrie – Kooperationen als Schlüssel zur Globalisierung. Mitteilungen aus der Produktionsinnovationserhebung Nr. 16, März, Fraunhofer IS.
- Kinkel, S. (2004) [Hrsg.]: Erfolgsfaktor Standortplanung. Berlin/Heidelberg/New York.
- Koka, J., L. Wolff, K. (2001): Die internationale Wirtschaftstätigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen im Lichte der amtlichen und nicht-amtlichen Statistik, #M-Materialien Nr. 153, Bonn.
- Krystek, U./Zür, E. (1997) [Hrsg.]: Internationalisierung – Eine Herausforderung für die Unternehmensführung. Berlin/Heidelberg/New York.
- Kujath, H.J. (1998) [Hrsg.]: Strategien der regionalen Stabilisierung. Wirtschaftliche und politische Antworten auf die Internationalisierung des Raumes, Berlin.
- Läpple, D. (1998): Globalisierung – Regionalisierung. Widerspruch oder Komplementarität, in Kujath, H.J. (1998) [Hrsg.], Strategien der regionalen Stabilisierung. Wirtschaftliche und politische Antworten auf die Internationalisierung des Raumes. Berlin.
- Lay (J. a.) (2001): Leitfaden Globalisierung erfolgreich meistern, Frankfurt/M.

MittelstandsBarometer'99 (1999) Internationalisierung kleiner und mittelständischer Unternehmen Saarbrücken/Stuttgart, März, Deutsche Gesellschaft für Mittelstandsberatung mbH Stuttgart und Institut für Handel und Internationales Marketing an der Universität des Saarlandes Saarbrücken

Mugler, J. (1995) Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe 2. Aufl. Wien/New York

Müller, A./Englisch, P./Teigland, J.L. (2004). Mittelstandsbarometer 2004 Studie von Ernst&Young, [www.de.ey.com](http://www.de.ey.com) (15.08.2004)

Müller, S./Gebrich, K. (1999) Interkulturelle Kompetenz und Erfolg im Auslandsgeschäft Status quo der Forschung In: Deutsche Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre, Nr. 21, Dresden

Müller, S./Kornmeier, M. (2000b). Interkulturelles Marketing München

O. V. (2002a) Deutschland fällt im Standortvergleich deutlich zurück, in: FAZ, 30.04.2002, S. 17.

O. V. (2002b) Der Mittelstand fordert Steuersenkungen und scharfe Borsenregeln, in: FAZ, 25.03.2002, S. 14

Palwoda, S. J. (1991) [Hrsg.] New Perspectives on International Marketing London

Reindl, J. (1999) Industrielle Distrikte Vortragsmanuskript, Tagung der Sozialforschungsstelle Dortmund „Soziale Räume“, 14./15.06.1999

Schaeper, B./Rünker, T./Schulz, A. (2004):

„Außenwirtschaftsförderung für den Mittelstand – Angebote in Nordrhein-Westfalen“, Dortmunder Beiträge zur Unternehmensführung, Nr. 42, September 2004, Dortmund.

Schamp, E.W. (1999) Standortpersistenz in geänderten Zeiten- aus wirtschaftsgeographischer Perspektive Expertise für den LS Technik u. Gesellschaft Universität Dortmund im Rahmen des BMBF Projektes LOGIK Frankfurt/M.

Schulte, A. (2002) Das Phänomen der Rückverlagerung, Wiesbaden.

Schwarz, P. (2004) Deutsche Top Manager sind wieder skeptischer Handelsblatt Business-Monitor vom 17.03 2004, veröffentlicht unter [www.psephos.de](http://www.psephos.de) (28.07 2004)

Schwiering, D./Fischer, H. (1999): Mittelstand und Mittelstandbezug in Wissenschaft und Praxis In: internationales Gewerbearchiv IGA – Zeitschrift für kleine und mittlere Unternehmen, Nr. 3 S. 182-199.

Trujens, T. (1992) Standortentscheidungen japanischer Produktionsunternehmen in Europa, Konstanz

Weber, P. (1997) Internationalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen Wiesbaden

Wellensieck, J. (1988) Tödliche Managementfehler Erfahrungen eines Konkursverwalters In Die Wirtschaft 7 Jg. S. 462-463

Zündorf, L./Heitbrede, V./Kneissle, R.-J. (1993): Betriebsübergreifende Problembewältigung in der mittelständischen Industrie empirische Studien über kleine und mittelgroße Unternehmen Frankfurt/M. (u.a.)

65	1 لماذا الإدارة الاستراتيجية؟
69	2 التخطيط الاستراتيجي للأهداف
70	2 1 وظيفة الأهداف
72	2 2 عملية تحديد الأهداف
76	3 التحليل الاستراتيجي
77	3 1 التحليل الخارجي
86	3 2 التحليل الداخلي
90	4 صياغة استراتيجية المؤسسة
90	4 1 الاستراتيجيات العامة للمؤسسة
90	4 1 1 التركيز أم التنوع
98	4 1 2 مقارنة العمليات والصفقات
103	4 2 الاستراتيجيات العامة للمنافسة
108	4 3 استراتيجيات المحيط الأرق
113	5 الخلاصة
114	قائمة المراجع



## 1 لماذا الإدارة الاستراتيجية؟

تمثل المشكلة الرئيسية للنشاط المؤسسي في أنه ليس من اليسير النمو بما ينبغي به مستقلاً من مستجدات، فالتنبؤ بمتغيرات التي تظهر في البيئة المحيطة بالعمل بتقنة لتطبيق التقنيات الحديثة أو فتح أسواق جديدة، أو تحول في تركيب المستهلك والمافيين، أو لتدخلات من هيئات الدولة يعتبر من كثر المشكلات التي تواجه إدارته، وقد أصبح موضوع بالنسبة لاتخاذ القرارات أكثر تعقيداً في السنوات الأخيرة، فقد أدى تحويل الأسواق ليس فقط إلى ريادة هائلة في البديل المتاحة للتعاملات، بل ريادة الذكاءات التي نتجت عن ذلك أيضاً فالقرارات التي يتم اتخاذها اليوم لها تأثيرها على عدد كبير من العمليات التي يصعب التنبؤ بها، ومهم بلغت تطوُّر المحيطات للمؤسسة من تعقيد، فلا بد من اتخاذ القرارات اللازمة لمواصلة سير العمل وذلك لا يقتصر فقط على الجانب التنفيذي من العمل، وإنما يتعلق في المقام الأول بالقرارات الاستراتيجية التي تتخذ بشأن مستقبل المؤسسة وبطلب تلك توفير موارد إضافية مستحدثة ولا تتوفر لبعض المؤسسات وخاصة الصغيرة والمتوسطة ويعتبر الانعكاس السليم في روتين العمل اليومي هو السبب الأكثر شيوعاً في عدم توفر الوقت اللازم للتفكير الاستراتيجي، كما أن كثيراً ما لا يقدّر المفسرون على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية الإدارة الاستراتيجية لتقدير السليم لسلوكها، وخاصة إذا كان الموضوع الاقتصادي العام وضعاً حياً، فيرى كثير من أصحاب المؤسسات أنه ليس هناك أي داعٍ لموضوع خطط استراتيجيه محدده، وهذا في حد ذاته أمر خطير فتكيف اوضاع المؤسسة تكتيبياً استراتيجياً صحيحاً هو فقط الذي يمكن ان يضمن للمؤسسة نجاحها، واستمرار هذا النجاح في المستقبل، أما انشغال عدم توفر الوقت مكافئ موضوع تخطيط اداري استراتيجي، فإن ذلك يعني عجز الإدارة عن ترتيب الأولويات ترتيباً صحيحاً، وهذا كما يتضح في كثير من الحالات على أرض الواقع ليست مستعدة لاتخاذ أسلوب توزيع المهام والتفويض بالقدر الذي يعي وتعرض

ولكن ما مفهوم الإدارة الاستراتيجية؟ ما الاستراتيجية؟ يقصد بالاستراتيجية في معناه التقليدي استراتيجية توصف لبعض تحقيق جدوى المشروع ولكن مينتسبيرج Mintzberg يرى أنه لا يشترط دائماً أن تكون الاستراتيجية بالضرورة نتيجة حسنة لكل تخطيط عقلاني شكلي يقوم على أساس واقعي، وإنما يمكن أن تُنتج الاستراتيجية قطعاً من منشأ آخر، وطبقاً لذلك يضع مينتسبيرج

Mintzberg تعريفا للاستراتيجية يسمى 5P (Plan, Ploy, Pattern, Position and Perspective) والذي يصمم خمسة عناصر، هي: الحطة، والحبلة، والنموذج، والوضع، والمنظور.<sup>32</sup> والاستراتيجية بعدها العدد هي حطة بوضع مسبقا، ويرى مينتزبرج Mintzberg أن هذه الاستراتيجيات لمجموعة دائرة أوجه، حيث يتطلب استقرارا كسرا في بيئة العمل. أما الاستراتيجية كحيلة Ploy فيعبر بها لأساليب التكتيكية التلقائية التي تتبع الإدارة في مواجهة منافسيها. والاستراتيجية كنموذج Pattern نقابل مفهومها لأول كحطة Plan فهي سبب عشوائيات من يخطط من نموذج معين من المعاملات التي تقوم بها المؤسسة، ثم يصبح مع نمو نموها استراتيجية وهذه النوعية من الاستراتيجيات الطرية تلعب دورا كبيرا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتنتج القرارات التي يتم اتخاذها في معظم الحالات من أنماط نموذجية، تعتمد على ما تكون منها عبر سنوات العمل وليد الظروف والمواقف المختلفة التي حطت ببيئة العمل ويقتصر مفهوم الاستراتيجية كوضع Position على وضع السوق وموقف المؤسسة بنفسه. الذي قد يخلق مميزات استراتيجية محطته أو زيادة الصفوة أو التعريف الأخير للاستراتيجية على أنها منظور فيعبر به النوعي الجماعي للمؤسسات، حيث تنشأ الاستراتيجية بها لمفهوم في المقام الأول من فلسفة المؤسسة التي تنبع القصور على إدارتها في تعيد عملهم وكثير ما شئت أثناء تم رسمه العملية لنشاط المؤسسة أو الاستراتيجية نظرية نعتبر طويلة المدى، وفي الواقع غالب ما يحتاج القصور على الأداء في المؤسسة بتحقيق مدح غير متوقع للعمل وبحلول المعصر تفسير هذه بظاهرة على بها دليل على عجز الإدارة، بمعنى النجاح الذي حققته المؤسسة قد جاء بمحصن صدقه، وهذا في الحقيقة ليس صحيحا، بل هو نجاح قد تحقق نتيجة لأن العاملين على القيادة يديرون عملهم في إطار يشمل العناصر الخمسة السابق ذكرها محتملة أي أنه في الممارسة لعمله لنشاط الذي تقوم به المؤسسة يطبق مزيج من الاستراتيجيات سابقة التخطيط والاستراتيجيات لطارده التي تنبأ من وحي موقف قائم، والنوع الأخير من الاستراتيجيات لا يترك أثرا مباشرا على المدى القصير، ولكن سبب اهتمامها فيما يلي في المقام الأول على الاستراتيجية سابقة التخطيط

<sup>32</sup> Mintzberg 1987

الاستراتيجية هي مزيج من الإجراءات الأساسية طويلة المدى التي تسعى لتحقيق أهداف بعيدة المدى، ولا بد للاستراتيجية أن تحدد بدقة المجال المعني، وأن تحدد أيضا الموارد اللازمة للوصول إلى الهدف الموضوع، والمميزات التنافسية المتاحة أو التي يجب إيجادها، وكذلك أشكال التأثير التي تأتي نتيجة لاتخاذ قرارات استراتيجية. ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية عندئذ بأنها عملية تهدف إلى صياغة لاستراتيجيات وتبنيها. تستخدم هذه الاستراتيجيات في خلق فرص النجاح الكسوة وتأمينها. وعلى ذلك فالاستراتيجية تتكون من مجموعة إجراءات عقلانية وواقعية طويلة المدى، وتهدف هذه الإجراءات إلى خلق إمكانات نجاح المؤسسة وتأمينها، بصورة تضمن الحفاظ على استمرارية وجودها في السوق الذي تقوم به هذه المؤسسة.

والسؤال الذي يفرض نفسه الآن هو هل من الممكن أن تدار المؤسسات في شتى صنوفها بأسلوب التخطيط التقابلي الشامل، أي أن تحدد أهداف معينة، وتوضع استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، ثم تتخذ بعد ذلك الإجراءات العملية اللازمة لإنجاز ذلك أم أنه من المستحيل تماما توجيه النشاط المؤسسي؟ من المؤكد أن القول بأن التحكم يتم في عمل المؤسسة هو بمثابة الحلم باليونان، وإن كان عكس هذا القول أيضا ليس معصيا، ويفترض Kirsch في هذا السياق حلا وسطا، فتحدث عن الارتقاء المحظوظ، حيث يتم أولا تحديد تصور أساسي فقط لتطور المؤسسة، يعتبر نقطة الانطلاق للتحكم في الإجراءات الفعلية، والتي تعطي دورا لهما من ألوان التغذية الراجعة للنجاح وبناء عليه يتم تعديل الخطة الأصلية في عمومياتها، واكتسابها تكوينا ملموسا ويتم تطوير المؤسسة في إطار علاقة متجددة بين الأفكار والخبرات، مع التسليم بأن الظروف الإطارية التي تحيط بعملية تطوير المؤسسة يمكن دائما أن تتغير، وعلى ذلك فإن الرأي الذي يقول بأنه من الممكن التحكم الكامل في عمل المؤسسة هو في حقيقة الأمر قول غير واقعي.

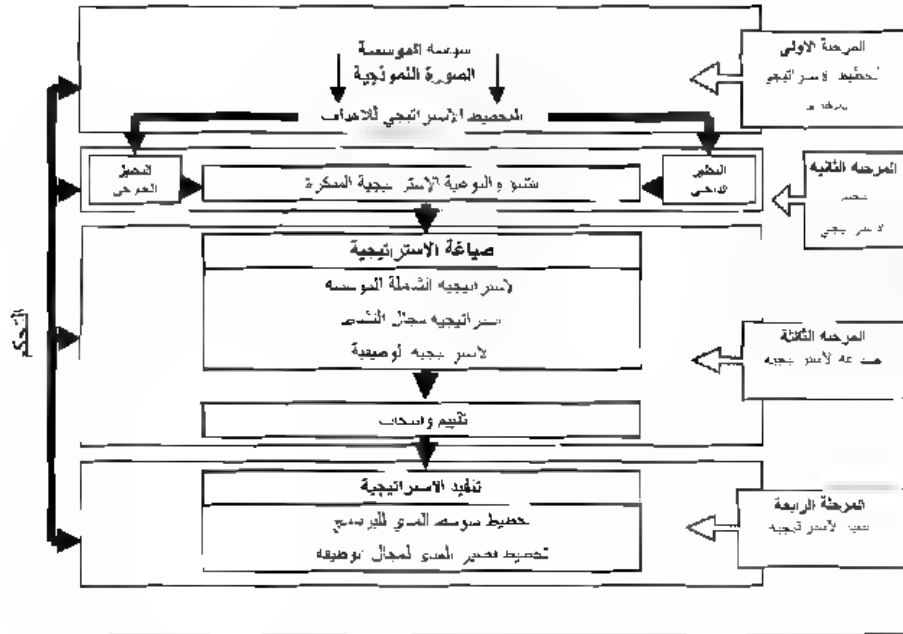
<sup>33</sup> هارز ألزوف Ansoff، 1988، ص 8

<sup>34</sup> هارز ويلجيه A - ahm Welge، 2003، ص 19

<sup>35</sup> هارز جفايلار Gäweiler، 1990، ص 26

<sup>36</sup> كيرش Kirsch، 1997، ص 290، كيرز Kiser، 1995، ص 264، وما بعدها





إلا أنه يستطيع أن يفترض أن المؤسسات لديها شكل استراتيجي، وقد يبدو أن هذا يتناقض مع ما قلناه له دأية، فطبيعة الأمر أن يقدم كل صاحب مؤسسة صغيرة أو متوسطة رب- فكرة بحثاً عن الإمكانيات التي يمكن أن يحقق بها نجاح المؤسسة في المستقبل وفي هذا الجانب نأخذ كمثال الفرق التي يديرها مدير المؤسسة عن غيرها، فالإدارة الاستراتيجية الناجحة تعمل على ترسيخ الفكر والأداء الاستراتيجي، وتقرر ذلك بشكل واضح فالهدف النهائي هو ألا تكون النجحات التي يحققها المؤسسة رهز الصدفة، وهو ما لا يسعى للوصول إليه إلا إذا تم استخدام خطط تجمع بين النظرية والتطبيق وإدارة الاستراتيجية بوصفها عملية ذات مراحل متعددة نصم أربع مراحل، هي التخطيط الاستراتيجي للاهداف، والتحليل الاستراتيجي، وصياغة الاستراتيجية، وتطبيق

الاستراتيجيه قارن شكل 1 1<sup>38</sup> وسنعرض في هذا الفصل الأسس التي تتم عليها المراحل الثلاث الأولى، ثم مرحلة التطبيق وسوف نقولها في فصل التسويق

## 2 التخطيط الاستراتيجي للأهداف

الخطوة الأولى في التخطيط الاستراتيجي للأهداف هي تحديد سياسة المؤسسة، ويتضمن ذلك أولاً تحديد غرض أساسي للمؤسسة رسالتها على سبيل لمثال ما السلع والخدمات المقرر تقديمها؟ ما المواصفات التي تميز بها هذه الخدمات؟ من المستهلكون؟ أين توجد السوق المستهدفة؟ ما السميراث التنافسية والقدرات الجوهرية التي تتميز بها المؤسسة؟ وفي سياق الإجابة عن هذه التساؤلات يتم بالفعل تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة كما يتم في إطار سياسة المؤسسة تحديد أسس التعامل مع العاملين بها، وإقائمين على الإدارة، والمشاركين في السوق والمستهلكين أو أصحاب المؤسسة، وكذلك المجتمع والظروف التي تحيط بهذه المؤسسة، ثم نوضح في النهاية فلسفة معينة للمؤسسة تصاع كتابه في بيان رسالة المؤسسة حتى يمكن أن تكتسب هذه الفلسفة صفة رسمية، وبذلك تكون ملزمة للجميع وهذه الشخصية تلي عنه مهام حيوية

التحكم في وضع لأهداف الثانوية

\* التقسيم في حدد القرارات

\* تكوين رؤية أساسية موحدة

\* تشجيع العاملين على حسن الأداء والوصول إلى الأهداف والخراجي

إلا أن هذه المهام لا تتحقق إلا إذا تمت معاشية الأسس المحددة معاشية فعيلة وتلعب الإدارة العليا دوراً محورياً، وهو دور القوة التي يحدى بها، فنكون هذه الشخصية سموذجية - لقدوة

<sup>38</sup> انظر أوتو لينش في Ulrich/Fure وغيرهم (1995)، ص 94. هيل جونز Hill/Jones 2003، ص 34  
وميليه، بومبور، شتركتش Thompson/Strickland 2003، ص 27



تتقلد مبادئ التي تتميز بها الفلسفة الرسمية للمؤسسة إلى النقص فيتشكك العاملون في مصداقية والتزام المؤسسة وبالتالي الإدارة وعندئذ سوف يصبح التحكم في المؤسسة أكثر صعوبة

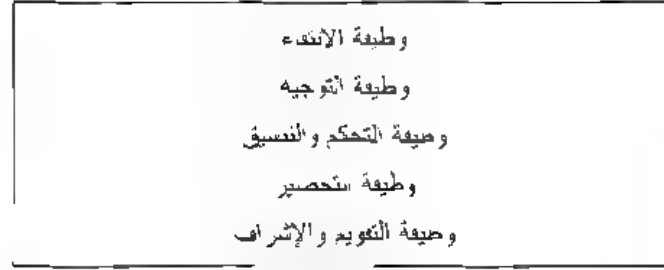
وتوجد في معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أسس محددة تحكم المعاملات داخل هذه المؤسسات في إطار الفلسفة السائدة، إلا أنها قد لا تكون ظاهرة للعيان في كل الأحيان ولذلك نادراً ما يتم جمعها بشكل نظامي في إطار نموذجي وعلى ذلك فإن الخطوة الأولى هي تحليل الأسس القائمة وصياغتها، وبما تحدد المهام الرئيسة للمؤسسة، التي تشتق منها الأهداف الاستراتيجية المختلفة

## 1.2 وظيفة الأهداف

تعتبر الأهداف، بوصفها التصور المعبري لما يؤمن إليه المؤسسة في المستقبل، هي حزمة الشروط احتمية التي يقوم عليها السلوك ولأداء المؤسسي فهي تحقق وظائف تمثل أهمية كبيرة بالنسبة لقيادة المؤسسة فإن شكل 2 1، وأول وظائفها هي وظيفة الانتقاء، فمن طريق تحديد الأهداف يتم اختيار ناحية من النصرفات لممكنه من بين العديد من بدائل الأخرى المتاحة كما يمثل هذه الأهداف لعلها المحددة إطار توجيهي بالنسبة لأعضاء هذه المؤسسة يتصرفون ويعملون في حدوده وتكون نتيجة ذلك إمكانية توجيه العاملين بدءاً على هذه الأهداف، مما يعني عن الحاجة إلى وجود قيادة مباشرة

<sup>39</sup> قرار التفصيل عند فلهجه اللاهم Welge/AI-Laham 2003 ، ص 11١ وما يليه.

## شكل 2 1 وظائف الأهداف



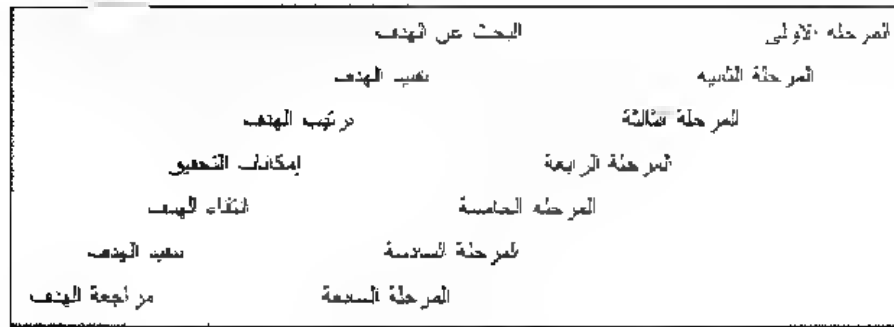
ويخدم تحديد الأهداف لمؤسسة في التنسيق بين الأنشطة التابعة، فوجود هدف استراتيجي، مثل الوصول إلى ريادة سوق أمريكا الشمالية قد يستلزم اتخاذ إجراءات موائمة، يصع لها قسم التسويق أولوية خاصة، والتي يمكن أن تؤدي بدورها - دون تكلف مباشر - إلى اتخاذ إجراءات تنفيذية مع غيره من الأقسام الأخرى، ولكن لا ينبغي أن يفهم هذا على أن وجود قيادة مباشرة لم يعد ضرورياً، فهناك بالطبع مهام معينة. مثل التنسيق الوثيق بين إسهام وهدف الأهداف الجارية لا تزال من المهام التي تحتص بها الإدارة وحدها، ولكن لا مجال للفتش حول الأهداف طويلة المدى، حيث يوفر ذلك الكثير من الوقت، ويطور من قدرة المؤسسة على التعامل مع السوق فمدير التسويق الكفء لا يحتاج إلى مزيد من التعليمات إذا ما كلف مثلاً بتحقيق وضع ريادي في سوق أمريكا لشماليه كهدف استراتيجي، ويتوقف مقدار ما يحتاج إليه مدير التسويق هذا من توجيه على مدى الحرية الممنوحة له.

وعادة ما يكون لتحديد الأهداف تأثير تشجيعي على العاملين، حيث يرتبط سير العمل ارتباطاً وثيق بهذه الأهداف، كما يمكن أن يقاس مدى النجاح الذي حققته المؤسسة بالرجوع إليها. ويساعد وجود أهداف محددة للمؤسسة أيضاً في تقييم الاستراتيجيات التي يتم وضعها، حيث يمكن اعتبار الاستراتيجية ناجحة إذا ما حققت الهدف الذي وضعت من أجله بأقصى درجة ممكنة، وبذلك فإن تحديد أهداف يساعد المؤسسة كذلك في عمليات التوجيه والتحكم اللزمين، حيث يفرض بعد ذلك الهدف المراد تحقيقه بالنسبة التي حققت بالفعل، ثم يتم تحليل الأخطاء ومواضع الانحراف من الأهداف.

## 2.2 عملية تحديد الأهداف

يجب أن تتم عملية تحديد الأهداف بعناية وبأسلوب منظم، وأن يشارك في ذلك، بقدر المستطاع، العاملون المعنيون بهذا الأمر بالمؤسسة، وكذلك المجموعات الأخرى صاحبة المصلحة في تطور المؤسسة وبجوانبها، فمشاركة العاملين في وضع الأهداف هي فقط التي تضمن أن يتعامل هؤلاء مع هذه الأهداف على أنها أهداف شخصية، يسعى الجميع لتحقيقها، ففرص الأهداف على العاملين أن يشركوا قد يهدد فقدانهم للحافز، وبالتالي يهدد تحقيق الأهداف أيضاً، وإن كانت هناك بالطبع بعض المواقف التي تستلزم سرعة رد الفعل واتخاذ القرار، مما قد يجعل من الصعب إتاحة الفرصة أمام شتى الأراء، والذي يحتاج إلى وقت هائل ولكن هذا لا يحد إلا ندراً، لأنه من أهم الأهداف إيجاد إرادة استراتيجية تخول بإصدار القرارات بعيدة المدى وتتم عملية تحديد الأهداف بسبع مراحل متتالية قارن شكل 2 2

شكل 2 2 مراحل عملية وضع الأهداف



وتشمل مرحلة البحث عن الهدف عمل البحث واختيار مجموعة من الأهداف من بين كافة الأهداف الواردة، والتي تبدو ممكنة بالنسبة للمؤسسة، ولا يشمل ذلك ما يمكن أن يسمى أهداف محددة تمام أو أهداف صحيحة بصورة مطلقة، ففي أول الأمر يتم فقط تجميع عدة أهداف عامة متفرقة، دون الوصوف إلى منظومة أهداف موحدة، ثم يأتي لاجتماع الأول لوضع الاستراتيجيات، ويشارك فيه



عادة رئيس العمل ومروؤوسوه المبشرون فيتوصلون إلى قائمة بالأهداف غير مرتبة طبقاً للأهمية، ثم تلي ذلك عملية تنفيذ الأهداف وترتيبها حسب الأولوية، ويحتاج ذلك إلى عد من الجلسات صمد مجموعات عمل مختلفة، ويختلف عددها طبقاً بحجم المؤسسة وطبيعه تكوينها.

### شكل 2 3 مثال عملية تنفيذ لأهداف استراتيجية

مواصفات الهدف	مثال
محتوى - ماذا؟	زيادة معدل العمل عن بعد
الحجم كم؟	ليصل إلى 10
التوقيت متى؟	حتى الربع الأول من عام 2006
المسئولية - من؟	مركز الرئيس للتطمين
المكان - أين؟	كل العروع في أوروبا

وبعد أن يتم تحديد الأهداف تأتي مرحلة تنفيذها التي تمثل أحد أهم العناصر التي تصمم نجاح عملية التقييم والتحكم فكلما كانت الأهداف واضحة وواقعية، أمكن فحصها وتقويمها وبُشر وصوح الهدف تحديد محتواها، وحجمه، وتوقيتها، والجهة أو الشخص الذي يقع على عاتقه مسئولية تحقيق هذا الهدف، والمكان المراد تحقيقه فيه. فإذن شكل 3 2 ولا بد من تحديد هذه العناصر تحديداً دقيقاً، ويتم صياغة ذلك كتابةً، فوضع هدف الاستراتيجي زيادة معدل العمل عن بعد بين واصحاب الدرجة المكافئة، بد لا بد من ذكر المعايير التي يتحدد عندها تحقق الهدف من عدمه، ويتم على سبيل المثال، تحديد القرار الذي يعتزم معه هذا الهدف متحققاً كأن نقول على سبيل المثال 10 ، فالهدف يمكن اعتباره قد تحقق، عندما يرتفع معدل العمل عن بعد بنسبة 10 ولكل ما انقضى الزمن الذي يجب تحقيق ذلك خلالها؟ ولا بد أيضاً من تحديد نطاق زمني دقيق قد يتم تقسيمه داخلياً إلى عدة مراحل، وهذا التحديد هو المعيار الذي يقاس عليه مدى نجاح تحقيق الهدف من الناحية الرسمية وأخيراً يجب تحديد الجهات أو الأشخاص الذين توكّل إليهم مسئولية تحقيق الهدف،

كما يجب أيضا تحديد المكان المعني بتحقيق الهدف، إذا كان غير محدد بدقة وقد نشأت التجارب أن مرحلة التعيين هذه هي أكثر المراحل التي لا تتال القدر الكافي من النقة اللازمة وهذا يعتبر أمر خطير . فمن عدم تحديد الشخص المخول بالمسؤولية كثيرا ما يؤدي إلى وجود صراعات أثناء سير العمل. وقد يؤدي إلى ما هو أسوأ من ذلك، ألا وهو عدم تحقيق الهدف على الإطلاق، حيث إن أحدا لن يشعر بمسؤوليته تجاه تحقيق الهدف

إذا تم وضع تحديد دقيق للأهداف يتخصص مختلف هذه الأبعاد، فإنه يكون قد أمكن بذلك تقدير الإمكانيات الفعلية لتحقيقها تقديرا صحيحا، حيث يجب بحث ما إذا كانت هذه الأهداف قابلة للتحقيق أم لا فالرأي السائد بأن الأهداف العظيمة تؤدي دائما إلى نتائج أعظم يصدق فقط بالقدر الذي يبدو فيه هذا الهدف واقعا بالسياسة لمن يطمح لتحقيقه فوضع هدف بعد من إمكانية تحقيقه إما أن يقلل من شأن الحافز اللازم لإنجازه أو يحججه تماما، لأنه على أي حال لن يتيسر بلوغ هذا الهدف وبالتالي فإن كل جهد منقول في سبيل ذلك لن يربد من قدر المصلحة ويستند الجانب الثاني من فحص صلاحية الأهداف إلى الموارد المتوفرة والمتاحة، والتي لا بد وأن تكون كافية لتحقيق الهدف على أرض الواقع في الفترة الزمنية المحددة له وفي هذا الإطار يتعين على السلطات الإدارية المسؤولة وضع خطة يستند قوامها إلى جميع الموارد البشرية والموارد المادية والميزانيات الضرورية وما إلى ذلك كما يتعين على السلطة الإدارية المختصة في إطار هذه الخطة فحص عما إذا كان العاملون من الجسدين المدرجين ضمن الخطة تتوفر لديهم الطاقة الإنتاجية والكفاءة اللازمة لتحقيق الهدف وعلاوة على ذلك لا بد من التأكد، استنادا إلى ما تم التقييم به من محططات وتحليلات، من أنه ليس هناك ثمة تصارب أو تعارض في الأهداف ولا يمكن فصل هذا التضارب إلا من خلال تعبير منظومه الأهداف، أما عن طريق الاستغناء عن أهداف معينة وإما تتنوعا في جدول رسمي وفقا لأولوية محددة

وبذلك تصبح عملية انتقاء الأهداف بشكل نهائي ممكنة. ويمكن البدء في التحقيق الفعلي لها حيث تكون مشكلات التصارب في الأهداف قد تم فصلها باتباع أسلوب اتخاذ القرار الحاسم بعد ذلك يتم تقسيم مجموعات الأهداف التي يتعين تتنوعا اعتدرا من هذه اللحظة إلى أهداف جبرئية، وبكليف المسؤولين عن التنفيذ بحسب مراتبهم من الأعلى للأسفل ويجب التأكد في كل مرحلة من توافق

المسؤولين مع الأهداف نوافقا تاما، ومرت توافر الكفاءات الشخصية المطلوبة لتحقيق المشاركين ويجب أثناء مرحلة تحقيق الهدف تحليل مقدار النعد والانحراف عن القيم المستهدفة والفعالية، وكذلك الظروف المتغيرة للوسط المحيط، كما يجب أيضا موازنة الأهداف مع الوضع المعنى إذا لزم الأمر وحتى ييسر مبدعه العملية برمتها بإحكام، من الضروري تحويل عملية الإشراف على تحقيق الهدف إلى كيان موسمي، مثلا من خلال إنشاء وحدة أو إسد المهمة إلى إداره القوى العاملة للمشروع

تعد عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية من الأمور المؤسسة للمنحخصة، وهي بالتأكيد ليست بسيطة، ويتربع على قمة هذه الأهداف ضمان قدرة المنشأة على البقاء والاستمرار لفترات طويلة ويقده جيل فيلر Gölweier مفهومًا عمليًا ومجديًا حول الإمكانيات المتاحة لإيجاد الأهداف وتحديدها، يمكن الاستفادة به عند التحول لتنفيذ الأمر على أرض الواقع طبقًا لما جاء به جيل فيلر فإن تأمين بقاء مؤسسة يرتبط بهيكل المؤسسة ومدى الحفاظ عليه والعناية به، والاستغلال الاستراتيجي لطاقت وإمكانات النجاح الكامنة في المؤسسة وتضاه هذه الإمكانيات عمليات تطوير المنتج وبدء طاقات إنتاجية ومراكز التسويق بالإضافة إلى المنظمات النشطة والفاعلة إلخ ويمكن النظر إلى مركز السوق باعتباره الأكثر أهمية، لأن مركز السوق يمكنه توليد إمكانيات نجاح مباشرة، وهذا يجب أن يفرق وبشكل أساسي بين إمكانيات النجاح الخارجية وإمكانيات السوق والداخلية التكلفة والإيرادات المتوقعة ومن الممكن أن تنشأ مرابا تنافسية إذا كانت المؤسسة مجهزة على نحو أفضل مقارنة بالمؤسسة المنافسة، فيم يتعلق بإمكانات وطاقت النجاح الكامنة

من الممكن التأثير بشكل إيجابي على إمكانات السوق عن طريق عدة عوامل، منها حصة السوق أو رضاء العميل على سبيل المثال ومن المهم عندئذ معرفة أي العوامل يمثل أهمية بالنسبة للنجاح

<sup>40</sup> فرر جیل فایفر Gálweiler 1990، انظر ص 26 وما يليها.



الاستراتيجية للمؤسسة إذا كان قوام معيار النجاح مبنياً على عامل العائد على الاستثمار ROI ،  
فإنه تجر الإشارة هنا إلى العلاقات التبادلية التي ثبت صحتها بالتجربة العملية

يرتفع العائد على الاستثمار ROI طردياً مع

- ❖ زيادة حصة السوق
- ❖ تصدول كثافة الاستثمار
- ❖ رتبة الإنتاج
- ❖ نمو السوق
- ❖ حدوث ارتفاع أو انخفاض كبير في تكامل رأسي
- ❖ ارتفاع جودة الإنتاج
- ❖ تنوع الكبير في المنتج

في حالة توفر عوامل النجاح تلك لدى المؤسسات، فستكون هذه المؤسسات أكثر نجاحاً من غيرها،  
من الناحية الإحصائية، وفي النهاية يمكن استخدام عوامل النجاح هذه فقط باعتبارها نذير متاحة  
وقبله للفحص كلاً على حدة، لمعرفة صياغة الهدف والامر ليس له الذي علاقة بإحدى عمليات  
الامتة

### 3 التحليل الاستراتيجي

لا تعد مرحلة التحليل إلا بعد تمام مرحلة التخطيط لاستراتيجية للأهداف، وتعني مرحلة التحليل  
سيئة المؤسسة، والمؤسسة نفسها وحتى يمكن فيما بعد تحديد استراتيجية المؤسسة الموافقة ينبغي  
لإجابة على الأسئلة التالية

❖ ما niche القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة أو تنوي أن تعمل فيه؟

<sup>41</sup> RO العائد على الاستثمار نتيجة العمل قبل خصم الفوائد وحساب الصرائب جمالي كالتب رأس المال  
المال رأس المال المستثمر أرصده المحزون المطلوب من عمليات التورب والخدمات مبالغ الدائرين لمؤسسة

<sup>42</sup> الأثر من عمليات التورب والخدمات مبالغ الدائرين المحصلة بحث الأثر من المرونة براسات PMS تأثير الربحية على استراتيجية السوق تأثير عوامل مصه على نجاح المؤسسة، وذلك بالرجوع إلى عاى RCI

<sup>43</sup> كثافة الاستثمار جمالي رأس المال حجم الأثر من قصيرة المدى معدل دوران المبيعات

❖ ما المجموعات الاستراتيجية التي يمكن تحديدها أو التعرف عليها بشكل يحقق المنفعة؟

❖ ما نقاط قوى ومقاطع ضعف المؤسسات المنافسة؟ وما الاستراتيجيات التي تتبناها؟

❖ ما الموارد ونقاط القوى والضعف لدى مؤسستك؟

في أنه يجب فحص نقاط القوى والضعف الحصص بالمؤسسة وفرص السوق ومخاطراته، وانطلاقاً من الدلائل سيتم اختيار وصيغة معينة أو اتجاه معين للمؤسسة تكملها لتحديد نهجها في السوق وطريقة التحرك فيه.

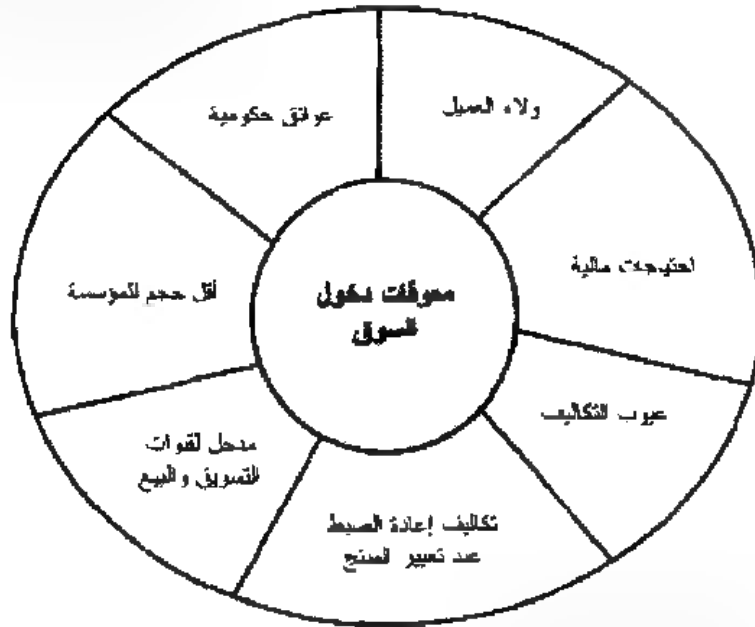
### 1.3 التحليل الخارجي

يمكن الاعتماد على نموذج القوى الخمس لـ بورتر في تحليل الملامح الهيكلية لإحدى القطاعات<sup>44</sup> يتم لأطلاق هذا من فرصة معينة تتمثل في أن سيطرة القطاع المعني فائضة على تحقيق عوائد فوق متوسطة، واستناداً إلى هذه النتيجة تتحدد درجة أو شدة التدفد، التي تؤثر بدورها على ربحية المؤسسة ما أنقوى الخمس التي تحدد إلى سيطرة القطاع وتحدد بالتالي شدة المنافسة؟ يادى إلى ما يلعب التهديد من قبل المدفدين الجدد دوراً هاماً، ففي حالة ما أن كل التهديد شديداً بمعنى دخول منافسين جدد في السوق، فعادة ما تتحقق الأسعار حرة ذلك نظراً لزيادة عدد المعروض مقارنة بتي قبل. وكنتيجة لذلك نلاحظ ربحية القطاع، كما ترتبط شدة التهديد بكيفية سيطرة المؤسسات المتواجدة في السوق لدخول منافس جديد، وكذلك بدوئية الحواجز والمعوقات التي تعوق أو تمنع دخول السوق القائمة. قارن شكل 1 3 وفقاً لنموذج بورتر يشرح تحت هذه الحواجز

<sup>44</sup> قارن بورتر 2003، ص 26 وما يليها.  
<sup>45</sup> قارن بورتر 1999، ص 29 وما يليها.

مرايا زيادة حجم المنشأة أو الوفورات الاقتصادية<sup>46</sup> غالب ما لا يعود الإنتاج على المنتج ورجعة محسوسة، لا اعتباراً من تحقيق كم معين من الإنتاج يرتبط بدوره بحجم المؤسسة ولا بتحقيق المردود الأمثل المتوافق مع حجم المؤسسة إلا إذا بلغ متوسط التكاليف الحد الأدنى فإنه قد حصلت مؤسسة ما، لا بتحقيق لها هذا التوافق المطلوب المنسب لحجمها، فإن المؤسسات الأخرى الأكثر رسوخاً منها في السوق ستمتدع بمرايا التكلفة المنخفضة وبذلك يصبح موقف المؤسسات الجديدة أكثر صعوبة كما أن تلك المؤسسات الأكثر رسوخاً يمكن أن تحظى، علاوة على ذلك، على مزايا مطلقة متعلقة بالتكاليف - بعض النظر عن حجمها - لما تتمتع به من متوسط عام منخفض للتكاليف وقد ترجع أسدب ذلك إلى الإعانات الحكومية، ومزايا تفوق الخبرات، ومزايا لاحتراع، والابتكارات، والاستخدام الأمثل للموارد - إلخ

شكل 3 1 حواجز تحول منافسين جدد في السوق



<sup>46</sup> فوائده الوفورات من انخفاض تكاليف إنتاج الوحدة المنتجة من السلعة بزيادة نسبة الكمية الوحدة المنتجة

كما تتطلب القطاعات نصفه عامة توفر قدر كبير من رؤوس الأموال، مما يجعل مجرد دخول السوق أمراً صعباً إن لم يجعله غير ممكن البتة. يخرج نحت هذه القطاعات على سبيل المثال قطاع صناعة السيارات، والصناعات الثقيلة، والملاحة الجوية إلخ. هذا يعني أن كبرى المؤسسات بإمكانها أن يكون لها نشاط في مجالات كثيرة. لا تزال أنواعها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة موصدة في وجهها: سبب القدر الكبير الذي يتطلبه القطاع المعني من استثمارات تفوق قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالمثل إذا كانت المؤسسات المتوسطة لها نشاط في قطاع ما لا يجذب المؤسسات الكبيرة بظرف لصالة حجمه بالنسبة لها، فمن الممكن بالذات أن تنشأ حواجز لدخول السوق أمام المؤسسات الأصغر وعلية فإن وصف القدر المطلوب من رأس المال بأنه كبير يظل دائماً مسألة نسبية.

وهناك عنصر آخرى تعد بمثابة جوهر نعزل النحول للسوق، منها مثلاً مرباً تنوع المنتجات التي نتجها بعض مؤسسات الراحة بالفعل في السوق، والتي تنوع في منتجاتها ثقة منها في ولاء عملائها. وقررتها على كسب رضائهم. ولما تمتع به من شهرة تسمح له بذلك. أما المؤسسات الجيدة فيغير عليها أن تستخدم سبلاً ووسائل باهظة أخرى حتى ييسر لها الوصول إلى درجة الشهرة المطلوبة، أو لإغراء العملاء واستقطابهم بحدود بالإضافة إلى ذلك فقد تظهر تكاليف التعبير من منتج لمنتج آخر. أما إذا كانت التكاليف مرتفعة جداً بالنسبة للعملاء عند النحول لمنتج آخر جديد فيبقي على المندفعين أن يفقدوا إغراءات تتناسب مع هذا السعر حتى يحث العميل على قبوله.

وبطريقاً لأن المؤسسات الأكثر رسوخاً في السوق عادة ما تجمعها شركاء متورعين علاقة عمل طويلة المدى فمن الممكن أن تكون قنوات التوزيع التي يمكن أن تكون كثيرة أو قليلة وفقاً لمساحته سيطرة المؤسسة على السوق معصورة على مؤسسات معينة وهذا يعني أن يصير مورد ما على أن يقتصر نشاط شريك التوزيع على بيع منتجاته، ولكن من الواضح أن يكون هناك مكان بيع محصوص أو ما شابه ذلك وهذا يعني على المشترك الجديد في السوق بذل جهود ضخمة حتى يتمكن له اللجوء إلى قنوات التوزيع الخاصة فقط معني أياً ما كان وفي كثير من الأحيان يستهان بقنوات التوزيع كأحد عوامل دخول السوق إذا لم يبح المنتج الجديد في الوصول إلى العميل، فإن كل ميزة تسم بها هذا المنتج لا تكون عندئذ ذات اعتبار قيم تصنع المؤسسات لكثيره في كامل

حسابها عملية إنشاء وتكوين قنوت توزيع حصة بها، تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب على قنوت توزيع قديمة بالفعل لذلك تعد عملية تحليل قنوت التوزيع من أهم الإجراءات المتصنعة لجول الأولويات في إطار تحليل القطاعات

وأخيراً فإن الجودة تتوفر لديها من خلال القوانين واللوائح والشروط الكثير من الإمكانيات التي تحكم من خلالها في تحول مشركين جدد السوق وتعتبر المهن الحرة مثل المحاماة أو مجال خبراء الضرائب أو الطب مثلاً على عمليات التحكم والتقييد التي تقوم بها الدولة في السوق حيث يخضع العاملون في هذه المجالات لقبول إصدار ترخيص مرابحة مهنة معينة، والتي إذا انتفى شرط توفرها لدى الراغب في العمل لحر فلا يتمكن من مراوغة النشاط كما يعتبر شرط الحصول على درجة الاسطى في المجال الحرفي، والذي أطلق ما يسمى بـ"الدرجة قدامى الحرفيين"، في حذائه نوع من نوع تحجيم حول مسجدين جدد في السوق لذلك هناك لدى المتواجدين بالفعل في هذه الأسواق المحكومة اهتمام بالحفاظ على القوي القابولية لدخول السوق لأنها تحول دور حدوث مدسة إصافية إلا أن الدولة يمكنها كذلك وضع صوابط لقطاعات من السوق بمرمتها مثل قطاع صيدت الطاقة أو قطاع الاتصالات عن بعد وبما تستطيع المؤسسات الكبيرة بالطبع التأثير على التوزيع الحكومية بكتيف اندعها لاسلوب جماعات اللوبي الصاعدة، لا تكاد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تكون لديها إمكانيات تدرس من خلالها أي تأثير ومن ثم فإنها تظل مرتبطة بوضائع ثابتة لا بد دائماً من مراعاتها، لا سيما عند التعرض لقضية المقر

والصناعة التي حوّل دخول السوق ولا يزال من الضروري التأكيد من درجة المنافسة في القطاع المعني، والتي تتخذ قوتها في المقام الأول من خلال درجة نمو القطاع، فكما كان النمو كبيراً انحصرت شدة المنافسة في غالب علاوة على ذلك يلعب أيضاً مدى التنوع في المنتجات دوراً في هذا الشأن، فكما تشبهت المنتجات سهلت عملية تغير المنافسين، وبالتالي ارتدت حدة المنافسة ولأمر ذاته يسري على فائض الطاقة القصوى التي يمكن أن يؤدي إلى اشتعال حروب الأسعار وأخيراً قد يعمل أيضاً عوامل الانسحاب من السوق التي تنشأ مثلاً بسبب الاستثمارات الكبيرة في الماكينات، وكذلك المصداق الاستراتيجية للمؤسسة على رفع درجة المنافسة

كما يمكن من خلال تحليل عوائق تحول السوق ودرجة المدفوعة تقدير التهديد الناتج عن ظهور عارضين جدد أما القوى التنافسية الأخرى فتتمثل في سلطة الموردين التي تنشأ على سبيل المثال، نسب المنتجات الفريدة أو مراكز السوق، وكذلك في قدرة العملاء على التكوص، على سبيل المثال فيما يتعلق بكمية الطلب، بالإضافة إلى حظر تهديد المنتجات الموجودة في السوق حراء إمكانية ظهور منتجات بديلة. فكلما كانت قوى المدفوعة المذكورة غير مناسبة لوضع السوق، ازدادت صعوبة دخول مدافعين جدد فيه، إذ تقل عددت جانيه قطاع السوق المعني بالنسبة لهم

وتوضح نتائج تحليل دية القطاعات نقاط قوى وضعف المؤسسة فيما يتعلق بالهيكل الحالي للقطاع إلى ي مدى يمكن اعتبار المؤسسة عرضة للهجوم فيما يتعلق بالقوى التنافسية الحمر؟ يتم تحديد وصعية معينة للمؤسسة بحيث تتيج المقدرات المتوفرة لديها أفضل دفاع ممكن أمام القوى التنافسية والضعف بتعين إحداث تعديلات على عملية موارد القوى بحيث تحدم تحسين وصعية المؤسسة ولتتاح إمكانية التعرف المسبق على تعبيرات القواعد التنافسية، واتخاذ ريدود لأفعال المناسبة في وقت مبكر قدر كونه، إلا من خلال تكثيف تحليل سة القطاعات

وف لا تكون من المجدي دائم من فيه قطاع ما مأكمله، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونسهم عملية التعرف داخل القطاع المعني بداء على ما يسمى بالمجموعات الاستراتيجية في جعل النظرة لسوق القطاع أكثر دقة وبيروا هذا وتتكون المجموعة الاستراتيجية من مؤسسات عديدة تتجهج ستراتيجيات واحدة أو متشابهة داخل قطاع ما من السوق وعليه فإن هذه المجموعات تحول من خلال العديد من الإجراءات أن تنبي موانع تنشيط للسوق لكي تحلق مراب تنافسية ويظهر مدى زيادة هذه الموانع قدر الاختلافات في السلوك التنافسي ومستويات الربحية فكلما زادت صعوبة التصميم عارضين جدد إلى المجموعة الاستراتيجية، يقل في العادة معدن التنافس بين المجموعات داخل القطاع وعليه فإن المنافسة السوقية في السوق الداخلي للمؤسسة تعد أقوى مم هي عليها في السوق الخارجي لها وليس ضمن ما يسمى بالمجموعات الاستراتيجية كما تتم الاستعانة بالمعايير نفسها التي تستخدم في مودج القوى الحمر، لتقييم المجموعات الاستراتيجية وتكم ميزة هذا الأمر في عدم اقتصر لفت الانتباه إلى سوق القطاع المعني فحسب، ولكن أيضا إلى وحدات أخرى أكثر تخصصا ينبغي فقط ملاحظة المجموعات



لاستراتيجية ذات الصلة بمؤسستك والهدف من ذلك هو التعرف على قدرة تحقيق أرباح، ودرجة المدافسة، وبذلك تكون الخيارات لاستراتيجية، هي

- ❖ تكوير مجموعة استراتيجية جيدة، أو
- ❖ التحول إلى مجموعة أخرى أكثر ملائمة، أو
- ❖ شمين مجموعة استراتيجية قائمة وحمايتها

يتوقف قرار المفاضلة بين هذه الخيارات على متوسط عوائد أعضاء المجموعة ويضع لاحتلال كذلك على المجموعة التي من المتوقع أن تحقق أعلى عوائد ممكنة ومجال صناعه السيارات حير مثال على ذلك حيث يحاول الكثير من المنتجين الانضمام إلى مجموعة الاستراتيجية الخاصة بكبرى الماركات مثل مجموعة BMW ومرسيدس، لأنه من الممكن معها تحقيق هامش ربح أعلى وأكثر ثباتاً، فقد نجحت مجموعة فولكس فاجن على مدار سنوات عدة في جعل شركتها أودي المندعة لها واحدة من كبرى هذه الماركات المتميزة كانت ربحية شركتها أودي القائمة على اسم الماركة اعطى من ربحية المنتج الأساسي تقليدي لمجموعة فولكس فاجن عقدت مجموعة فولكس فاجن أملاً على طرح الطراز الفاخر فينتور بأن يؤثر هذا الطراز تأثير كبيراً على أسطول السيارات باكمه، حتى ينسحب على سبيل المثال وضع الطراز بانست في مكانه أعلى بالسوق يتمكن من اللحاق بركب كبرى الماركات المميزة وعلى الرغم من أن الطراز فينتور ذاته لم يحقق أي نجاح اقتصادي، إلا أنه قد ساهم بالطبع في التأثير الإيجابي على صورة شركة فولكس فاجن بوجه عام لدرجة أنه كان من الممكن اعتباره من طراز المغامرة لأنه كان بمثابة استراتيجية ناجحة من المنظور الاقتصادي

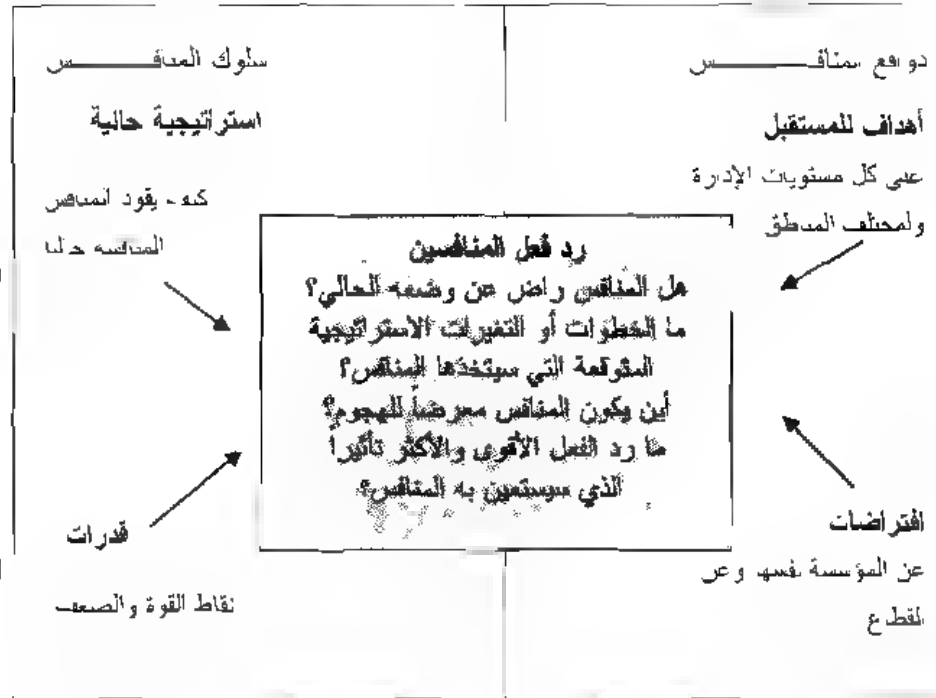
<sup>47</sup> عدد قصير مرتفع بسبب جوار من مع قوة الماركة في السوق

<sup>48</sup> لم يكن أحد يفكر في التماثل في مقارنه سياره أودي 100 بسياره BMW من الفئة الحاميه ولم تَأْ الصوره

الهيئه لأودي دوى التماس في العيزر إلا بعد طرح الصرار V8 في الأسواق

<sup>49</sup> عشت شركه فولكس فاجن في صيف 2006 إلى بيع وسمويق الطراز الفاخر فينتور على خلفيه تراجع أعداد السيارات المدعه من ه الطراز في سوق الولايات المتحدة الأمر بكه الهام

شكل 2 3 تحليل عملية التنافس



وفي خطواته الأخيرة يتعين لأن تحليل المنافسين المباشريين، وهذا يعني أنه يجب تقدير الإمكانيات الحصول على كافة البيانات المتعلقة بنقاط القوة والضعف ذات الصلة بالمنظمة كما يتعين في هذا الصدد أيضاً القيام بصورة مكثفة، بدراسة وفحص الاستراتيجيات المستقبلية، ودراسة أفعال الممكنة تجاه لاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة فضلاً عن الإجراءات التي يتم اتخاذها للتأثير على المنافسين قارن شكل 2 3

<sup>50</sup> المصدر: مصدر إلى بورتر Porter 1999، ص 80



يمكن فقط عن طريق الاستعانة بتحليل المنافسة تحديد الوصعة الاستراتيجية لمؤسستك، وتطوير  
استراتيجيتك الهجومية والدفاعية. وعند التحليل يمكن الاستعانة بقائمة مختبر ويمكن إكمال إقامته  
و مواعيدتها بما يتوافق مع الظروف الخاصة لكل مؤسسة. قارن شكل 3 3 ترتبط جودة التحليل  
بمكثبات الحصول على المعلومات وتجدر الإشارة إلى أن عملية الحصول على بيانات حول  
المرات المالية ومعدلات الربحية، على وجه الخصوص، تمثل صعوبة شديدة عندما يتعلق الأمر  
بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أنه يمكن العثور على المفاتيح الأولى للمعلومات في  
إصدارات العرف الصناعية والتجارية والحرفية المحلية أيضاً إضافة إلى ذلك، الأمر يستحق  
زيارة المواقع الإلكترونية الخاصة بالمنافسين وبحث طناب عيانت للتجربة من منتجات المنافسين  
وكالواتهم، وكذلك زيارة المعارض المختلفة بمثابة إمكانيات أخرى متاحة لتحليل المنافسة، والآن  
فإنه لا يتبقى لنا سوى حيلنا لنسألهم منه الرد على الأسئلة حول لماذا تتحول القيادات الإدارية في  
كثير من الأحيان إلى المنافسة؟ وعلى أية حال فإن عملية استجواب العاملين من الجسدين من خلال  
التداعيل جنب تنسم بالازدواجية، وإطلاقاً من أن العامل المستجلب بهذه السبل ينقل معلومات  
كثيرة خاصة بصاحب العمل استنق، فسوف يتكرر هذا الأمر لدى انتقال العامل إلى محل عمل  
آخر حيث ومن يصمم أن يكون العامل المستجلب بالجنب ليس مرسلًا من طرف منافس<sup>61</sup>

عند إتمام تحليل المدفعية، يتم رسم لخطوط العامة للفرص والمخاطر بالنظر إلى التحليل الخارجي  
وهي الخطوة فإن هذه الخطوط العامة تكون مع التحليل الداخلي سوياً أساس النقاش حول التوجهات  
للاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة

<sup>61</sup> يلاحظ في هذا الإطار أن ليس كل الأمور المأمور تحقيقها في سبيل تحليل المدفعية مسروعة ومسموح بها ومن هذا  
المصوب تعتبر بعض الجناح غير المخلة بالشرف بمثابة صال يعاقب عليها القديس، وقد توفى في النهاية إلى المطابقة  
معها



### شكل 3 3 نقاط البدء في تحليل عملية التنافس<sup>52</sup>

جوده الصمة الخصيص للحمية الإشجاعة والحكم	موارد التسويك والقدرات التسويقية
في	نوع وجودة المنتجات
جوده البحث وعلاقته الزمنية	انواع وعمق برنامج الإنتاج
عدد السجلات للعلاقات التجارية، مزايا	الهيكل العمري للمنتج ربه بوره جبه المنتج
الأحزاع	درجة الانكسار والاثبات في السوق
الفره على حميه الأساليب والمعرفه الفنيه وكذلك	الفره على خلق منتجات جديد
علاقات منتج براحيص استغلال هذه المعرفة	جوده التوزيع واتساع نطاقه
فعالية أنظمة الإدارة والحكم	ضافه التسويق وفعاليه الفره على التسييم في
مزايا أو عيوب معز المؤسسه	الموعد المحدد
	جوده الصمة، خدمة العملاء
	نوع العلاقات مع العملاء
	جوده وحده الدعاية، تسييط البيع والعلاقات
	العامه
	فعاليه وكفاءه صمة التسويق
	الصورة الذهنيه للمؤسسه
	موارد الإنتاج والقدرات البحتية
	الاستغلال الكامل لتعليمية الشجاعة ومرونتها
	مدى الجهور المشووهة في رفع الكفاءة في حلال
	تصوير استغلال الإمكانيات المدحه
	أثر التعاون على عملية الإنتاج
	درجة التوحيد القياسي للمنتجات
	درجة توحيد و انماه عمليات التصنيع
	التمكن من عمليات مدهجية معيه
	الإنتاجية، عنصر التكاليف
	درجة التكامل الخلفي وبعده القيمه المضافه
	تكاليف الإمداد بالإضافة إلى المواد الخام والنفقات
	عمليات

جوده البحث وعلاقته الزمنية
عدد السجلات للعلاقات التجارية، مزايا
الأحزاع
الفره على حميه الأساليب والمعرفه الفنيه وكذلك
علاقات منتج براحيص استغلال هذه المعرفة
فعالية أنظمة الإدارة والحكم
مزايا أو عيوب معز المؤسسه
القدرة المالية والربحية
طوبى الميزانبات ومقراتها الرئيسية
عائد رومن الأموال المستثمره والتمثبات الفنيه
تسمية الامتداده و تكاليف الترويج
امكانيات نمو بين عملي
مواقف الترويج وعباسه دور بيع المنتج
فعاليه التخطيط المالي ومراقبه التكاليف

إمكانية الإدارة وطاقاتها
جوده السلطات الإدارية والعاملين
حكمة وجودة أنظمة الإدارة
معدّل دوران المنتجات والتكاليف لكل عامل
فعالية وكفاءه الهيكل التنظيمي
التقنيات المعلوماتية وجوده الصمة المعلومات
حجم الصمة الترويج والترويج الإداري

<sup>52</sup> استيفاء إلى إمبرهاردت Aeberhardt 1996 ، ص 145

## 2.3 التحليل الداخلي

من المفترض أن يعطي التحليل الداخلي معلومات وبيانات حول نقاط القوة والضعف المستقلة وحالية الحصة بمؤسستك والأسلوب الكلاسيكي في هذه الحانه يتمثل في مقارنة الوضع الحالي بالمضي وتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة من خلال ذلك، حيث يتم إجراء تقييم كمي وكيفي لنشاطات نشاط المؤسسة، كل على حدة، مثل التسويق، والإنتاج، والبحث، والتنمية، والتمويل، والإدارة، بالنظر إلى الموارد المتاحة للمؤسسة وبجري تقييم برنامج لإنتاج على أساس نموذج دورة حياة المنتج، والذي يمكن من خلاله استنباط استراتيجيات تسويق مميزة لكل مرحلة إنتاج

كما يوجد معيار آخر للتقييم متمثلاً في سلسلة القيمة، حيث يتم فيه ملاحظة نقاط القوة والضعف في مواصفات سلسلة القيمة ثم تطوير هذا المعيار في الأصل من قبل شركة الاستشارية McKinsey في نهاية السبعينيات، ثم حصص قيم بعد لسلسلة من التطورات، وخاصة على يد بورتر Porter الذي طوره وصنع منه مفهوماً لسلسلة القيمة يقوم هذا المفهوم على فرضية تكون ميزات تنافسية من مختلف مجالات الأنشطة المرتبطة بقيم إضافية ومن الممكن أن يساهم كل مجال في تحقيق التكاليف، وتحقيق المصير للمؤسسة

يقصد بملاحظة سلسلة القيمة تقسم المؤسسة إلى أنشطة ذات صلة بالاستراتيجيات الموضوعة، وتكون القيمة عندئذ هي المبلغ الذي يكون العميل مستعداً لدفعه أم سلسلة القيمة نفسها تتكون مما يعرف بالأنشطة الإنتاجية المتعلقة بالقيمة بالإضافة إلى هامش الربح ويحدد بورتر Porter في مفهومه أنشطة أوسع وأخرى داعمة لا تحوّل مؤسسته منها، بعض النظر عن نوعية لقطاع

يتم تحليل سلسلة القيمة بالترتيب التالي<sup>54</sup>

- 1 تعريف سلسلة القيم
- 2 تحديد سلسلة القيم والهيكل التنظيمي
- 3 التحديد العام للنقاط الرئيسية
- 4 تحليل الارتباطات والتبعية
- 5 تحليل المفردات الأساسية للتكاليف، ثم حيرا
- 6 تحليل المفردات الأساسية لتميز المؤسسة

كما أن ما يعرف باستراتيجية استخدام الموارد المتاحة تنطلق من العنصر المدخلة الموارد المتاحة للمؤسسة، وعلى العكس من التقييم القائم على السوق الذي يمنح هيكل السوق الأهمية الأكبر<sup>55</sup>، فإن الموارد المتاحة هي التي تحدد النجاح المؤسسي طويل الأجل وبذلك من منظور استراتيجية استخدام الموارد المتاحة وما يلي يندرج ضمن موارد أي مؤسسة

☐ الموارد المادية الأصول الثابتة، مثل معدات الإنتاج، والأراضي، والمباني، إلخ هذه  
بالإضافة إلى الموارد لصافية

☐ الموارد المدخلة غير المادية الهيكل التنظيمي، والمعلومات، والحقوق

☐ الموارد الخارجية غير المادية الصورة الذهنية للعلامة التجارية، وقائمة العملاء، والصورة  
الذهنية للمؤسسة لدى المساهمين

☐ الموارد البشرية التحفيز، المهارات، ثقافة المؤسسة، الأرباح الموزعة، إلى آخره

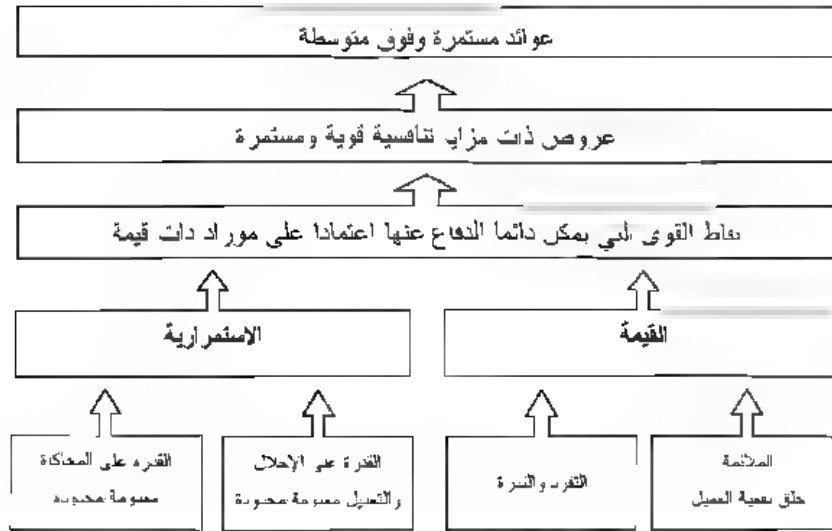
☐ إجمالي الطاقة الإنتاجية القصوى مستويات الجودة، وكفاءة التسويق، ووفورات التكلفة،  
بالإضافة إلى مزاج المدراء، ومدى توفر لفترة على الابتكار والتجديد

<sup>54</sup> ويلج اللهام Weige/Al-Laham 2003، ص 246

<sup>55</sup> يخرج كل من تحليل سوق القطاع والمجموعات الاستراتيجية، وكذلك تحليل المنافسة تحت مفهوم الاستراتيجية من  
منظور السوق قارن فصل 13

ولا يكفل العوائد الدائمة أو فوق المتوسطة موارد المؤسسة المقذرة إلا إذا كان تقلدها أو استبدالها غير مرتبط بتكلفة مرتفعة أو لا يتم إلا بتكلفة مرتفعة أو تكون معروفة في القطاع المعني أنها متكررة وغير متكررة. وأخيراً أن تسهم في تحقيق مصلحة العميل. قرر الشكل 3 4 فقط عند ترحيب الموارد من الطاقات الرئيسية للمؤسسة، والتي تفوق في النهاية إلى مراب تنافسية<sup>56</sup>

شكل 3 4 العوامل المحددة للمراب التنافسية القوية والمستمرة وفقاً لنموذج بارني



ويطلق مفهوم استراتيجية استخدام الموارد المتاحة بدلاً من كون المؤسسة تمتلك موارد فريدة من نوعها لا يتنافسها معها منافس آخر. وبالتالي فإنه ينبغي استغلال هذه الموارد لتقديم منتجات وخدمات في أسواق القطاع النوعية، تتوجه بحسب مصلحة العميل. تنشأ المزايا التنافسية من خلال الاستغلال الفعال للموارد المستخرجة. وحسن إدارة الموارد، وعلى العكس من ذلك فإن مفهوم

<sup>56</sup> قارن جون مفهوم الكفاءات المركزية هامس براهالا: Hamel/Prahalad 1990  
<sup>57</sup> قارن بارني Barney 2002 ، ص 145 وما يليه، بارني Barney 1991 ، بيراف Peteraf 1993

الاستراتيجية من منظور السوق يتطلب من تنشئ مرايا تنافسية من خلال اختيار قطاع يتجمع بمزايا رابحة او مجموعة استراتيجية، يتم من أحيها «ساح استراتيجيات تنافسية مأسسة، وتكوين الموارد» الضرورية بمودج الأداء الإداري للموارد، فدر شكل 3 5

شكل 3 5 مقارنة ائتم-ج BMV → RBV



والأول يتعين الجمع والتفريب بين هاتين الرؤيتين في إطار الإدارة الاستراتيجية لأن كلا من الموارد والسوق يمثل عاملاً من عوامل النجاح الحرجة يعني تلك بالنسبة للمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة أنها تقوم أولاً بتحليل نقاط القوة والضعف فيها، ومن هه تستطيع تطوير طاقاتها الرئيسية وفي

الوقت نفسه يتم تقييم فرص السوق ومخاطره، وكذلك اختيار أحد أسواق القطاعات الحديثة أو إحدى مجموعات الاستراتيجية المتاحة من هذا المطلق نشأ الأسئلة التالية

❖ هل يعتبر تكوين طاقب رئيسة جديدة حتى يتيسر تحقيق النجاح في القطاع المحدد، أو يمكن المحافظة على المكانة في السوق القائم؟

❖ هل من الممكن أن يتم استغلال الطاقات الرئيسة المتوفرة في السوق القائم بشكل أفضل، أو أن يتم التحول إلى منتجات جديدة؟

فقط عند إجابة على هذه الأسئلة بشكل واف يمكن البدء في صياغة استراتيجية مؤسسة

#### 4 صياغة استراتيجية المؤسسة

##### 1.4 الاستراتيجيات العامة للمؤسسة

###### 1.1.4 التركيز أم التنويع

درست عملية تحليل الكفاءات الأساسية أسئلة عديدة، منها ما إذا كانت المؤسسة ستظل تعمل في الأسواق القائمة؟ أم أنها سوف تنسحب من بعض الأسواق الموجودة فيما يعرف بالتركيز؟ أم ستدحر إلى أسواق جديدة بمنتجات جديدة فيما يعرف بالتنويع؟ من خلال إجابة عن هذه الأسئلة التي تركز على نتائج الدراسات التحليلية الخارجية والداخلية يتم وضع الاستراتيجية العامة للمؤسسة أو فلتل خطة عملها في مجالات السوق ينبغي على المؤسسة أن تمارس نشاطها؟ كيف يمكن الربط بين مجالات العمل المختلفة؟ عند تأسيس المؤسسة لا يكون هناك غلبا سوى مجال عمل واحد، ومع تنامي حجم المؤسسة يتم التوسع في نشاط المؤسسة ليشمل مجالات عمل

<sup>58</sup> فارب في هذا الإطار بصفة خاصة هامز براهالا Hamel/Prahalad 1997 ، ص 341

- تعبير وضع السوق أي وضع استراتيجية جديدة تمام للسوق

- ✻ استراتيجيه القطاعات المتعدده وتتميز بوجود - رجه اقل من النعيه مع ارتفاع تكاليف التنسيق بينهما

- استراتيجية تغطية كافة قطاعات السوق وتتميز بوجود أقل درجات للسمية، ولكن مع وجود  
الخطر المتمثل في عدم القدرة على تحديد ذات العملاء، والتميز بها بالشكل المطلوب

وفيما يتعلق بكل وحدة من وحدات النشاط فإنه لا بد بالإضافة إلى ما سبق أن يتم تحديد ما إذا كان من المقرر أن يتم تعظيمه إحدى قطاعات السوق القائمة، أو قطاعات جديدة منتجة (أو قديمة) ويترتب على هذا في المجمل تسعة احتمالات لاستراتيجية التعامل مع السوق. فإرشاد الشكل التوضيحي 4 1

- ❖ الإسعاب حيث يتم سحب إحدى وحدات النقطت تماماً من أنسوف





❖ تركز السوق حيث يتم التركيز على الأسواق أو قطاعات السوق التي تتمتع بأعلى مستويات النمو، أو المعروفة بربحيته المتوقعة ويتسم تركز السوق بالثبات إذا ما طلت حطة الإنتاج كما هي ولم تتغير، أما إذا ما تم توسع تشكيلة المنتجات أو إحلالها بمنتجات جديدة فمن درجة سوق تكون في هذه الحالة متزايدة

❖ مركز المنتجات حيث يتم تقبيل أصناف المنتجات التي تقدمها المؤسسة، وقصرها على أكثر المنتجات رواجاً أو أكثرها ربحية وإذا ما حدث ذلك داخل الأسواق التي تقدمها المؤسسة في الوقت الحاضر، فإنها تكون بصدد مركز للمنتجات في إطار مفاهيم السوق الثابت أما إذا ما تزامن مع تقبيل أصناف المنتجات تحول المؤسسة إلى أسواق، أو قطاعات جديدة بسوق، فإنها تكون بصدد تركيز متزايد للمنتجات

❖ احتراق السوق حيث يتم استغلال حجم الأسواق التي تعطيها المؤسسة في الوقت الحالي بشكل أقوى، وذلك من تغيير المنتجات، حيث يتم توسيع حصص النسبية للمؤسسة في السوق على حساب المنافسين، وذلك من خلال إجراءات تسويقية مناسبة من أجل زيادة الربحية على المدى الطويل

❖ تطوير المنتجات يتم تعديل المنتجات التي تقدمها المؤسسة أو يتم تكرار منتجات أخرى جديدة في الأسواق القائمة بالفعل توسعة تشكيلة المنتجات وتعا لوفرة حياة المنتج قبل منتجات جديدة محل منتجات قديمة وهو ما يعرف بدخول المنتج

❖ تطوير وتنمية السوق حيث تعرض المنتجات الحالية في أسواق جديدة، أو قطاعات من السوق مستحدثة لم تكن موجودة من قبل، كما يحدث على سبيل المثال في إطار عملية التحويل وتنوع هذه الأساليب نتيجة لتسويق المنتجات حاصه من أجل الاستعدادة من اقتصاديات الحجم

❖ التنويع يمكن ان نتحدث عن التنويع الحقيقي عندما تدخل مؤسسة إلى أسواق جديدة بمنتجات مطورة أو جديدة إلى أسواق جديدة



شكل 4 1 : الأسس التي يجب أن تكون ممكنة في مصفوفة المنتج ، السوق

\_\_\_\_\_

❖ لتتوسع الأفقي في مجالات مشابهة ويقصد به التحول إلى مجال عمل جديد يشترك مع مجال العمل الحالي في نواح كثيرة؛ ويكون عند في القطاع نفسه أو لصناعة التي تعمل فيها



لمؤسسة مدد إشبائها، ولكن مع تنوع برنامج الأداء، أو قطاع السوق أو أماكن توزيع، ومثال على هذا أن يقوم مصنع لليرة بإنتاج مرطبات أو مياه معدنية إلى جانب البيرة

■ التنوع الراسي الاندماج في نشاط قبلي أو معدي ويقصد به التحول إلى نشاطات تالية أو سابقة من مراحل خلق سلسلة القيمة المضافة ومثال على هذا أن يدخل المنتج أو المصنع إلى مجال البيع بالجملة

■ التنوع الانتقائي ويقصد به نقل قدرات معينة من سلسلة القيمة المضافة الحالية إلى سلسلة جديدة، والمثال على هذا لفرة التسويقية

■ التنوع المختلط في مجالات غير متشعبة ويقصد به الدخول إلى مجال عمل لا تكاد تجمعها مجال العمل الحالي للمؤسسة أية خصائص مشتركة ويقضي هذا تقليل الارتباط بقطاعات أو أسواق معينة، أو بفتح مجالات عمل جديدة مربحة ومن الأمثلة لإيجابية على هذا ما قامت به كور من المؤسسات مابسمان (Mannesmann) وجنرال إلكتريك (General Electric)

وفي ضوء الدراسات الإحصائية فإن التنوع الأفقي يأتي أفضل من سائر لأشكال الأخرى السابق ذكره. فمن بين جميع محاولات التنوع التي تم بحثها في دراسات مختلفة كان التنوع الأفقي هو الأكثر نجاحاً، وذلك بفارق كبير عن سائر محاولات الأخرى ومن اليسير تفسير هذا الأمر بأنه أثناء التنوع الأفقي يتم العمل في قطاع معروف نسبياً وعلى النقيض من هذا فإن التنوع الراسي أو المختلط يكونان في أغلب الأحيان محكوم عليهما بالفشل ويرجع السبب في هذا، في كثير من الأحيان إلى أن أشكال التنوع، هذه يكون فيها عجز المعلومات المتعلقة بالسوق أكبر كثير منه في حالة للتنوع الأفقي وبشكل أساسي، فيه من الأفضل أن تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتدعيم أساليب التنوع الأفقي لأن خطر الفشل الذي يمكن أن يهدد شكل كبير كيان المؤسسة الأصغر حجماً يكون في هذه الحالة أقل غير أن شكل التنوع في حد ذاته ليس هو ما

<sup>61</sup> قام بورتر Porter في الفترة من عام 1950 إلى عام 1986 بدراسة 2544 محاولة تنوع، وثبت من أكثر من نصف هذه المحاولات لم تكن وقررت المؤسسة التخلي عن فكرة التنوع، وخاصة في تجارب التنوع الجانبي 74  
قام بورتر Porter (1987) كما توصلت دراسة تحليلية معمقة قام بها باليش Palich لدراسات حول السويج التي خاضت مشابهة في باليش Palich 2000، ص 155 174



يحدد إمكانية نجاحه، وإبى ثمة عوامل أخرى تعد هي الحاسمة في هذا الشأن، مثل مجال اختصاص المؤسسة، أو خبرة الإدارة في ممارسة التنوع. الوضع الاقتصادي فإذا ما قررت الإدارة أن تقوم بالتنوع الرسمي أو «محتفظ اعتماداً على فرص خاصة في السوق، فلا بد أن تكون الموارد اللازمة للقيام بهذا النوع من تنوع أو ذلك متوافرة، أو أن يتم إعدادها كأن يتم تعيين موظف لديه خبرة في مجال التنوع.

وبى جانب اتجاه التنوع لا بد من تحديد شكل التنوع، وهناك ثلاثة طرق يمكن أن تلجأ إليها المؤسسة عندما تريد «تبدأ مجال جديد ألا وهي

❖ البدء التنظيمي للمؤسسة

❖ الاندماج

❖ العنصر

بعد البناء التنظيمي للمؤسسة الذي يتم في طارء إعداد الموارد اللازمة اعتماداً على قرارات المؤسسة، ميره إيجابية عندما يقوم التنوع يستهدف على الاستفادة من الكفاءات الأساسية للمؤسسة، بحيث يتم تعميق استخدام الخبرة المعرفية المتوافرة ولا تنشأ ثمة مشكلات تتعلق بالثقافات والهيكلي المعايير. علاوة على هذا فإن بناء تنظيمي للمؤسسة يمكن عكسه حتى حد معين، فمن المستحسن أن يتم اختيار مدير تنفيذي كفاء من الإدارة الوسطى أو الدنيا يتولى مسؤولية هيكلة مجال العمل من أجل تحرير الكيان المؤسسي للمؤسسة إلا أن فترة التطوير في حد ذاتها قد تشكل مخاطرة كبيرة إذا طالت أكثر من اللازم، حيث قد يؤدي هذا إلى دخول السوق بعد فوات الأوان ودإضفة إلى هذا فإن التكلفة لاستمرارية عالمياً تكون مرتفعة للغاية في حالة وجود معوقات كبيرة تحول دون دخول السوق لهذه الأسباب يكون من البادر تسيياً أن تلجأ المؤسسات إلى البدء التنظيمي للمؤسسة

وفي مقبل هذا نجد أن الاندماج هو أكثر أشكال التنوع حدوثاً في الواقع وإن كان مكلفاً كذلك ومن مميزات هذه الطريقة أنه من الممكن دخول السوق بيسر وسرعة، كما أنه يتم توفير المعلومات المتعلقة بالمنتجات والسوق في التو ويكون الاندماج خياراً لا بد منه عندما يكون من الصعب، أو من غير الممكن محاكاة موارد المؤسسة التي سيتم شرائها أم الهدف الأساسي من هذه الطريقة

من طرق التنويع فإنه لا يتمثل فقط في الدخول إلى مجال عمل جديد، وإنما يتمثل بشكل حصري، في حدث نوع من التكاملية بحيث يكون الدمج النهائي أكثر من مجموع أجزائه 1 1 3 وفي حالة الاندماج الأفقي كما في حالة مؤسسة دايملر كرايسلر DaimlerChrysler على سبيل المثال يكون بصدد توحيد الإنتاج أما في حالة الاندماج الرأسي كما هو الحال بين موسسسي AOL و Time Warner فإنها تكون بصدد خلق منفعة إضافية تكاملية

وعلى حين تقوم مجموعات المؤسسات الكبرى بتعيين أو اقتناء خبراء في مجال الائتداء والدمج (M & A) يعملون لصالحها، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - وخاصة الصغيرة - لا تستطيع في معظم الأحوال الاستفادة من هذه الإمكانيات بسبب تكلفتها العالية علاوة على هذا فإن السوق بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يكون شعاعاً بغير كبير مما يريد أيضاً من صعوبة تحديد السعر المحقق لهدف المشروع وتشتت التجربة العملية لهذه المؤسسات أن سعر الشراء الذي يتم دفعه يكون أكثر من اللازم، لأنه يكون على المؤسسة في الكثير من الأحيان أن تتصرف تحت ضغط الوقت في ضوء معلومات قليلة ومحدودة وثمة حصر آخر يتمثل في انعكاسيه ذلك أنه لا يمكن أن يبيع المؤسسة مرة أخرى بسهولة كما تفعل مثلاً عند شراء سيارة ثم يبيعها مرة أخرى وبالإضافة إلى هذا فإن المؤسسة التي تم شراؤها لا تتناسب في المعتاد بحكمها مع تشكيلة منتجات خاصة بالمؤسسة التي قامت بالشراء، ومن ثم تتحمل المؤسسة أيضاً عند إضافتي غير مجد لا يمكن، في حالة المؤسسات الصغيرة، إعادته تحمله مرة أخرى

إلا أن المشكلة الكبرى التي من الممكن أن تحدث تتمثل في مرحلة دمج الموظفين الجدد والثقافة المؤسسة الجديدة يكس هذا خطر تصادم الثقافات علاوة على هذا فإنه كثيراً ما يحدث عند دمج المؤسسات ما يسمى - حساس الدمج - أي أن العاملين الأكفاء المطلوبين في المؤسسة التي يتم دمجها سوف يتركزون المؤسسة الجديدة في أقرب وقت ممكن، لأنهم لا يعلمون ما إذا كانوا سيصبحون أصحاب الإجراءات التكاملية الحتمية ومن المؤكد أن الفصل العاملين يذهبون أولاً بحيث لا يبقى سوى أولئك العاملين الذين لن يستطيعوا بأية حال أن يجدوا عملاً آخر ومن ثم فإن أول إجراءات التي لا بد من اتخاذها هي فتح الآفاق أمام الموظفين الأكفاء غير أن مشكلته هنا تتمثل في أنه في حالة شراء دمج مؤسسة جديدة لا يكون من الممكن التعرف في الحال على

الموظفين الأكفاء ويهدد بأنه لا سعي من يحدث المسؤولون في المؤسسة الجديدة عن تعبيرات كبيرة، أو عن بيئتهم على الاستعداد عن بعض الموظفين عقب ضم المؤسسة الجديدة مباشرة ومن المهم أن يتم دمج المؤسسة الجديدة والعمل على استقرار الأمور بها بـ رفق وبدون أحداث تقلب عفيفة وهذا تكسب المؤسسة بعض الوقت لكي تتمكن من تحديد صور إجراءات الشؤر الممكنة، والتعريف على موظفين الأكفاء الواعدين

أم الإمكانية الثالثة للتويع، والتي تعد مناسبة بصورة خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي التعاون الذي يمكن أن يتم بين طرفين اثنين أو أكثر ومن مميزات هذه الطريقة من طرق التويع إمكانية الدخول السريع إلى مجال العمل، وحتصر زمن تنمية وتطوير المشاريع، والتعثر على مدخل مباشر للسوق، وتحطي عقب الدخول لسوق لأول مرة، وتوزيع المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة، وربط القدرات لتكامله لكل الأطراف ببعضها البعض أو تكوين مركز بالسوق أكثر قوة ومن خلال لتعاون بين عدة مؤسسات الذي يتحد على سبيل المثال شكل شبكة عمل أو مشروعات مشتركة يتم تلافي عيوب البناء التنظيمي للمؤسسة والسح دون التصحية بالمميزات الأساسية ريعد توزيع المخاطر والتكفؤ الاستثمارية المحدودة سبب، هو أهم ما يجعل هذه الطريقة من طرق التويع المدسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير أن التعاون يعد شكلاً تنظيمياً يتسم بدرجة عالية من عدم الاستقرار حيث يتعاظم احتمال وقوع خلافات بين الأطراف المتعانة سبب الفروق الهيكلية والسياسية بالإضافة إلى ما يشعر به كل طرف من تقييد سلطاته كما أنه من الممكن أن تتبدد أهداف لأطراف المتعانة مع مرور الوقت ويضاف إلى عيوب هذه الطريقة من طرق التويع تكاليف تنسيق، والتوجيه الأمر تفعؤ، ودرجة التعقؤ، والتبعية العالية بالإضافة إلى خطر خسارة الخبرة المعرفية وعلى هذا فإن للتعاون مميزات كثيرة، ولكنه ينطوي أيضاً على الكثير من المخاطر ولا يمكن أن يستفيد من هذه المميزات إلا المؤسسات التي تتمتع بكفاءة وقدرة كبيرة على لتعاون. بمعنى أنه يجب أن يكون في استطاعة العاملين المتعاونين، من مؤسسة ككل، أن يعملو بدون سلطة هرمية في مجموعات عمل كفريق واحد متصافو فيما بينهم في عمليات التنظيم والإدارة وعلاوة على



من سق في صور التعاون بين المؤسسات لا يمكن أن تستعني عن العلاقات القائمة على الثقة المتبادلة بين الأفراد، إذا ما رادت أطراف لتعاون لاستفادة من كل الفرص بشكل فعال غير أن عملية بناء الثقة ليست بالأمر اليسير كما أنها تستغرق وقت طويلاً

#### 2.1.4 مقارنة العمليات والصفقات

بالنسبة للمؤسسة التي فقدت التنوع، أو التي اتخذت قراره بهذا الشأن، إذا ما نظرنا إلى الوضع العام لمثل هذه المؤسسة، فإنه ستظهر فيها مشكلة استراتيجية تتمثل في تخصيص الموارد في كيفية سعي أن يتم توزيع الموارد والإمكانيات المتاحة لكل من المؤسسات المختلفة، تساعد طرق مصفوفة الأنشطة على تعزيز هذه القرارات الاستراتيجية، إذ أنها تمكن المؤسسة من مقارنة حالات المنافسة المختلفة، وكذلك من اشتقاق واستنباط الاستراتيجيات التي يوصي بها في كل حالة، ويستفاد من تحليل مصفوفة الأنشطة في توضيح حيز التصرف المطروحة أمام الإدارة المركزية للمؤسسة، في تعاملها مع الأنشطة المختلفة التابعة لها وفي كل مراح تحليل مصفوفة الأنشطة يتم تحليل وحدات العمل في ضوء بعدين أساسيين، أحدهم مستقل، وهو معيار لا يحصص لتأثير المؤسسة، والآخر غير مستقل، وهو معيار يحصص لتأثير المؤسسة ولهذا السبب تعرض نتائج تحليل مصفوفة الأنشطة في شكل مصفوفة

وبعد أشهر طرق تحليل مصفوفة الأنشطة ذلك التحليل المسمى بمصفوفة BCG الذي سمي باسم مخترع هذا التحليل، وهو مجموعة بوسطن للاستشارية Boston Consulting Group، وفي هذا التحليل يتم تقييم مؤسسات مختلفة في ضوء معيارين، أولهما نمو السوق وهو معيار مستقل وذو بعد يتعلق بالنسبة المحيطة، وثانيهما الحصة النسبية في السوق وهو معيار غير مستقل وذو بعد يتعلق بالمؤسسة ويقوم هذا النموذج على أساس الفرضية المتمثلة في أنه لا يمكن تحديد الخطر وفرض سوق إلا من خلال معدلات نمو تلك أن معدلات النمو المرتفعة تدل على أن الأسواق حديثة بينما تدل معدلات النمو المنخفضة على أن الأسواق غير حديثة كما يتم تحديد مدى قدرة وحدات العمل المختلفة على الجذب من خلال قدر حصة السوق النسبية (RMA) <sup>64</sup> وبناء

<sup>64</sup> حصص الحصة النسبية في السوق معدل دوران مبيعات وحدة العمل بالنسبة إلى معدل دوران مبيعات المنافسين الرئيسيين

على محضى الحبرات أي أنه مع تراكم كميات الإنتاج تنخفض تكلفة الوحدات الإنتاجية - قبل ارتفاع الحصة النسبية في السوق يعني تحقيق مزايا كبيرة سواء فيما يتعلق بالتقنيات أو الأرباح التي تتمتع بها المؤسسة أمام المنافسين الرئيسيين وهذه العلاقات المفترضة يتم تحديد أربعة حقول استراتيجية واستنتاج أربع استراتيجيات فياسية - قارن شكل 2 4

شكل 2 4 مصفوفة BCG<sup>65</sup>



يُتَّصَد بالنجوم (Stars) المؤسسات التي تريد حصتها النسبية في أسواق عن 1، والموجهة إلى سوق يتجاوز معدل نموه نسبة 10 ويبيع في هذه الحالة إعادة استثمار الإيرادات العالية بشكل كامل أي أن صافي التدفق النقدي يساوي صفراً أما البقر الحلوب (Cash Cows) فهي لمؤسسة التي تتميز بوضع منافسي جيد للعناية به تزيد الحصة النسبية في السوق عن 1، ولكنها موجودة في أسواق لم تعد تنمو بمعدلات كبيرة إذ تقل معدلات النمو فيها عن 10 وبطراً لأن المستقبل لا يحمل بها فرصاً كبيرة فإنه لا ينبغي أن تستمر مثل هذه المؤسسة في الاستثمار في هذه الأنشطة الأسواق وإبم ينبغي أن يتم استثمار رأس المال الذي حصلت عليه المؤسسة في مجالات تتمتع بإمكانات أكثر مثل علامات الاستفهام (Question Marks) أو النجوم (Stars)

<sup>65</sup> سنادا إلى هيلي Hedley 1997، ص 348



وفي حالة علامات الاستفهام (Question Marks) يكون من الضروري تطبيق استراتيجية انتقبة تلك أن السوق يعد حذراً بدرجة عالية بناءً على معدل نموه أكثر من 10 إلا أن الحصة النسبية في السوق بالنسبة لمثل هذه المؤسسة تعد أقل من اللازم أقل من 1 مما لا يجعله قراراً على المؤسسة بالتفكير المطلوب ومن ثم فإن الاستراتيجية التي يوصي بها في هذه الحالة تتمثل في أن يتم رفع الحصة النسبية في السوق من خلال استثمارات ملائمة إلى أكثر من 1 ويتعين على إدارة المؤسسة أن تقرر ما لعمليات التي تبرز التكلفة الاستثمارية المرتفعة وأجيراً هناك الكلاب الفقيرة (Poor-Dogs) والتي تشير إلى أسوأ الأوضاع التي قد تكون عليها المؤسسة لا وهي انخفاض الحصة النسبية بها في السوق أقل من 1 ، وذلك في أسواق ذات معدلات نمو أقل من 10 ولا يسعى أن يستثمر الاستثمار في مثل هذه القطاعات من السوق كما يسعى على الإدارة أن تركز في هذه الحالة في الانسحاب من هذا القطاع

وبعد مصفوفة فعالية مجالات العمل – جاذبية السوق لماك كيري وشركه (McKinsey&Co) تطوير لمصنوفه BCG لأنها تحدد البعد المتعلق بسعة المحيطة جاذبية السوق والبعد المتعلق بالمؤسسة الموضع التنافسي النسبي بناءً على عدد كبير من العوامل، وهي بها تسر الوصول إلى تقديرات متميزة لمدى جاذبية قدر الجول رقم 4 1 حيث يتم تقدير المتوسط المرجح لكل من العوامل على هذه، وتقييم كل عامل، ويضاف بعد ذلك إلى قيمه إجمالية، وتمثل القيمة النفطية القصوى التي يمكن الوصول إليها حدود إحاثيات المصنوفه التي يتم وضعها بعد ذلك ويبلغ إجمالي عدد المجالات الاستراتيجية التي يتم وضعها تسعة مجالات تقدر توصيات مدسه لمجالات العمل التي تم تحديد وضعها في السوق فازر شكل 4 3 وفي المحمل تتكون المصنوفه من ثلاث استراتيجيات أساسية، وهي

لاستراتيجيات الانتقبيه

استراتيجيات النمو والاستثمار

استراتيجيات الاستثمار السالب المضغط

وهي تتعلق بالمقال الموضح في جدول 4 1 فإنه يشير إلى القيمة النفطية التي تبلغ 85 نقطة بالنسبة لجاذبية السوق، و 65 نقطة بالنسبة للموضع التنافسي النسبي، فإنه يوصي بتطبيق استراتيجية

انتقائية ينبغي تحديد مجالات النمو، ورغم بعض الصعوبات إلا أن اتحاد المؤسسة في اعتبارها مسألة التخصيص كما ينبغي ألا تقوم المؤسسة بآلية استثمارات إلا بصورة انتقائية

#### جدول 4 1 مثال لتحديد مواطن قوة العمل جانبية السوق

الخدمة التي تقدمها	عدد العمالة	الدرجة					مؤشر قوة العمل	الخدمة
		5	4	3	2	1		
25	20		•				5	جانبية السوق
15	9			•			3	نمو سريع
10	8		•				2	حدود نمو
10	2					•	2	مخاطر نمو
10	10	•					2	تقديم خدمات
15	9			•			3	تقديم خدمات
10	4				•		2	تقديم خدمات
15	6			•			3	تقديم خدمات
10	6			•			2	تقديم خدمات
10	8		•				2	تقديم خدمات
5	3			•			1	تقديم خدمات
135	85							المجموع
25	10				•		5	الوضع التنافسي النسبي
15	9			•			3	الوضع التنافسي النسبي
15	6				•		3	الوضع التنافسي النسبي
15	6				•		3	الوضع التنافسي النسبي
10	6			•			2	الوضع التنافسي النسبي
10	8		•				2	الوضع التنافسي النسبي
10	6			•			2	الوضع التنافسي النسبي
15	6				•		3	الوضع التنافسي النسبي
20	8				•		4	الوضع التنافسي النسبي
135	65							المجموع

<sup>66</sup> المصدر: استناداً إلى قبله اللاهات Weige/Al Laham، 2003، ص 353

شكل 4 3 مصفوفة مواطن قوة مجالات العمل جاذبية السوق



#### الوضع التنافسي النسبي

على الرغم من توجيه انتقادات كثيرة لمصفوفة BCG فإن أحدا لم يلتفت إلى إمكانية التعاون أو الاندماج في مجالات العمل المختلفة، والتي تعتبر بمثابة وسيلة سهلة لتحليل العمليات، وتحقيق نظرة شاملة جيدة عن مدى فعالية العمليات المختلفة للمؤسسة غير أنها لا يمكن أن تكون هي الأساس الوحيد الذي تركز عليه القرارات الاستراتيجية لأن الأهمية الاستراتيجية لأي من وحدات العمل تنوقف على عوامل أخرى، وليس فقط على الحصة النسبية في السوق وبمو السوق

وفي النهاية، فإنه لا يمكن الإحاطة فعلا بواقع عمليات المؤسسة الذي يشهد بدرجة عالية من التعقيد بطريقة تحليل المصفوفة

## 2.4 الاستراتيجيات العامة للمنافسة

يتم في إطار استراتيجيات المؤسسة تحديد مجالات العمل الذي ينبغي للمؤسسة ان تعمل فيها مستقبلا وتتمثل الخطوة التالية في ضرورة إيجاد استراتيجيات لمجالات العمل هذه فيما يتعلق بالتعامل مع المنافسين ويعرف بورتر Porter ثلاثة أنماط مختلفة من الاستراتيجيات التي من شأنها أن تمثل أفضل دفاع ممكن عن إمكانات التنافس علاوة على تحسين وضع وحدات العمل الاستراتيجية، ألا وهي ريادة التكاليف، والتمايز، والتركيز على جزء معين من السوق. قارن شكل 4 4

شكل 4 4 تنوع استراتيجيات المنافسة عند بورتر Porter

ميزة استراتيجية			
التكاليف		التفرد من وجهة نظر العميل	
الفرع	التمايز	الفرع	التمايز
التكلفة الرائدة	التمايز	الفرع	التمايز
تقليل التكلفة	تركز التمايز	القطاع	القطاع

في إطار استراتيجية ريادة التكاليف تحاول المؤسسة بعد تحليل التكاليف ومعرفة من يحضر لها ان تطور المنتجات، وأن تنتج وتقوم بتسويق بتكاليف أكثر ماسة ومن أجل هذا يمكن الاستفادة مما يطلق عليه اقتصاديات محلي الخبرة ذلك أنه وفقا لتصور محلي الخبرة من تكاليف

<sup>67</sup> انظر الى بورتر Porter 2003 ، ص 67

إنتاج القطعة تنخفض نسبه تتراوح بين 20 و 30 مع كل مرة يصاعف ليها كم الإنتاج التراكمي ويرجع هذا الانخفاض في تكلفة الوحدة في الغالب الى سبب

1 **اقتصاديات التعلم** حيث يتم تحسين الاجراءات والعمليات القائمة طوال فترة الإنتاج بشكل مستمر

2 **وفورات الحجم اقتصاديات النطاق** أي انه مع تزايد حجم العمل ترتفع التكاليف الإجمالية نسب أقل

حيث يتم توزيع التكاليف الثابتة خلال فترة معينة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة مما يؤدي أبداً إلى خفض التكاليف الثابتة نتيجة لتعطيم نطاق الإنتاج وبالتالي فإن حجم المؤسسة وطاقة التشغيل يعدان من جانب الخبرة الإدارية والتنظيمية عوامل مؤثرة في تحديد التكاليف وتسعى الكثير من المؤسسات إلى تحقيق أكثر حصص ممكنة من السوق، لكي تستطيع الاستفادة من خفض التكاليف نتيجة لتعطيم نطاق الإنتاج بوصفه ميزة تنافسية وتكون استراتيجية زيادة التكاليف مناسبة بصفة خاصة مع الخدمات والمنتجات ذات المواصفات المعيارية، غير أن الأسعار تنقسم في هذه الحالة غالباً بعدد كبير من الشفافية، ومن ثم يستطيع العميل أن يقارن بين المنتجات جيداً مما قد يؤدي إلى نشوب حرب أسعار بين مقدمي هذه المنتجات والخدمات، وبالتالي إلى انخفاض في الأسعار وفي حالة انشافية لعالية الأسعار تكون المرونة السعرية في الطلب على المنتجات والخدمات مرتفعة وهكذا فإن رفع الأسعار لا يكاد يكون ممكناً حتى في حالة الضرورة لأن معدل دوران المبيعات يتهددوى سريع ومن أمثلة المؤسسات التي حققت زيادة التكاليف كل من Aldi، وFielmann، وهما سلسلتان متجارتان من تحقيق أسعار منخفضة عن طريق زيادة الوحدات المنتجة

وهذا لا ينصح باستراتيجية زيادة التكاليف بنسبه للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا إذا كان حجم التشغيل لأمتل بالنسبة لنطاق المعنى بالإنتاج متوفر أو دفع للمؤسسة أو يمكن تحقيقه، وإلا تعرضت سياسة التكاليف الخاصة بالمؤسسة لمخاطر وخفاض كبير، قد يهدد كيانها في ظل



المنافسة العالمية المتزايدة وعلاوة على هذا فإن حجم المؤسسة لا يحقق مزايا السعر الأقل بطريقة آلية ذلك أنه من الممكن أن تنمو مؤسسة ما دون أن تتحسن عملياتها الإنتاجية أو وسائلها الإنتاجية المتبعة ويكون الوضع مختلفا في جراء معينة من السوق يمكن فيها أبعد أن نسحق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقليل التكلفة وتكون الحال هكذا على سبيل المثال عندما لا يشر قطاع السوق اهتمام المؤسسات الكبيرة، بسبب انخفاض معدل دوران المبيعات بصورة كبيرة للغاية مما لا يجعله ملائما لها ومن ثم لا يبقى سوى دخول مؤسسات أخرى صغيرة ومتوسطة محال المنافسة

أما استراتيجية التمايز فهي وإن كانت تصمم مزايا واضحة وجوهرية إلا أنه من الصعب تنفيذها، وهي تقتضي تعييرا منفردا لمواصفات الخدمة أو المنتج بطريقة تجعل العملاء على استعداد لمكافأة هذا المميز بقول سعر أعلى وبتمثل الهدف الاستراتيجي في أن يتم تقليل عملية تخصيص السعر على ما يتم تقديمه من منتجات وخدمات من خلال التفرّد، وبذلك نقل المقارنه بالآخرين الذين يقدمون نفس المنتج ويمكن تحقيق التميز مقارنة بالمقارنه، على سبيل المثال، عن طريق تحقيق جودة متميزة، أو وظائف إضافية للمنتج، أو عن طريق التصميم، أو التحديد والابتكار، أو الخدمة الحية، أو الصورة الذهنية الإيجابية للمؤسسة لدى العميل وكذلك يمكن الجمع بين أكثر من أسلوب لرفع درجة التمايز وعليه فإن مؤسسه ميبلي Miele، على سبيل المثال، المنتجة للأجهزة المنزلية يمكنها أن ترفع أسعار منتجاتها لسبب وحيد يتمثل في أن منتجاتها تتمتع بجودة أعلى من غيرها وعرف كثير وهذا لا يختلف الأمر كثيرا بما كان المنتج يتمتع حقيقة بجوده أعلى أم أن العملاء هم الذين يرون ذلك علاوة على هذا فإن منتجات ميبلي Miele تشتهر بالخصوصية والتفرد بسبب أسعارها المرتفعة، ومن خلال هذا تصاف سمّة أخرى من سمات التميز وتعد استراتيجية «سعر المرتفع» من الاستراتيجيات التي نبتد كثيرا أبعد في قطاع الأزياء

ولا بد في المعتاد أن تصحب استراتيجية التمايز إجراءات تسويقيه مكثفه حتى يلمس المستهلك السمات التي تحقق للمؤسسة تميزها ومن الممكن أن يؤثر التمايز الذي تحفقه إحدى المؤسسات على مستوى جميع المؤسسات العاملة في صناعه ما مثل التميز الذي نحققه مؤسسة سامسونج Samsung بجاذب كبير اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأكثر حجما بشكل خاص، ما يتميز في نطاق قطاع صديق بعينه من السوق، فإنه يحقق المزيد من الربح غير أنه ينطوي على

شكل 4 5 العصة النسبية من السوق ومعدل عائد رأس المال



بعض المنتجات لآزال منذ أكثر من 14 عام تقريبا دون تغيير في خط الإنتاج، مثل مكبرات الصوت النشطة لآب BeoLab 8000 وصام الصوت بيوساوند BeoSound 3000 مما يعد حالة فريدة في هذه الصناعة المصدر: استناد إلى بورتر Porter 1999، ص 73

المتوسط قدر شكل 4 5 إلا أن هذا المبدأ لا يسري في كل الأحوال بشكل مطلق ذلك أن هناك في الواقع العملي بعض الأمثلة التي تثبت أنه من الممكن أن تعمل المؤسسة نجاح من خلال الجمع بين ريادة التكاليف والتميز ففي الوقت الذي كانت فيه البنوك الألمانية خلال فترة التسعينيات تهمل الخدمات المصرفية للأفراد قام سيتي بنك Citibank بالتركيز على هذا القطاع بالتحديد ومن خلال استراتيجية ريادة التكاليف التي اتبعها البنك في سوق ذاته نجح Citibank - على العكس من بنوك أخرى كثيرة - في أن يرفع حجم المعاملات لكل فرد بنسبة تتجاوز المتوسط المعهود في هذا القطاع المصرفي، وأن يحقق أرباحاً عالية ويمكن تطبيق مثل هذه الاستراتيجيات الهجينة بشكل متتابع أو بشكل متزامن بل إن كلا من فليك Fleck وداڤيني D'Aveni يروون أن الاستراتيجيات الهجينة ضرورية من إنه يتوقف عليها إمكانية نجاح المؤسسة<sup>72</sup>

غير أنه لا بد أن يصح من دراسة التطبيق المتزامن لاستراتيجيتي ريادة التكاليف والتميز أو التناوب بينهما من منظور الموارد ذلك أنه في حالة التبدل المنتظم بين الاستراتيجيات بوجه خاص لا بد من إبقاء مالي هائل من أجل فرض التوجيه الجديد في السوق بشكل فعال، وهكذا يمكن القول فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن استراتيجية التمايز، وخاصة التي تركز على قطاع معين تشر بأعلى معدلات النجاح على المدى الطويل وأخيراً فإنه من العوامل الحاسمة تحديد الأجواب التي تتمتع فيها المؤسسة بكفاءتها الأساسية وذلك قبل هناك بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي حققت نجاحاً كبيراً من خلال الجمع بين أكثر من استراتيجية، إلا أن هذا بعد أمراً نادر في الحالات التي يتم خلالها التبدل بين اثنين من نمط الاستراتيجيات العامة

<sup>71</sup> من الأمثلة على هذا ما قام به الديرشن بنك Deutsche Bank من الدخول بمرتبة "عالمية" من الأفراد لفترة من الزمن لجعلهم صلاصة من الدرجة الثانية، وتم تحريضهم بالفعل إلى الديرشن بنك Deutsche Bank 24 كل هذا انداك خطاً استراتيجياً وأصبح ترتيبه عليه نتائج وخيمة إذ أنه لا بد أن يكون قد سبب في فقدان البنك لبعض من صلاصته

<sup>72</sup> قارن تلك 1995 Fleck وداڤيني 1995 D'Aveni



### 3.4 استراتيجيات المحيط الأزرق

تصيب مفاهيم الاستراتيجية التي تم عرضها حتى الآن على سلوك المؤسسة دخول أسواق معروفة لديها إلى حد كبير، والتي يطلق عليها كل من Kim و Mauborgne وماؤبورجنه اسم المحيطات الحمراء وتتميز هذه المحيطات الحمراء بأن معظم قواعد المنافسة وحدوده تكون معروفة بالنسبة لجميع المشاركين في السوق وفيها تتنافس المؤسسات على الميزات بتدسية وحصر السوق والعملاء وتلك يزداد باستمرار نطاق السوق الذي كان ضيقاً وتترايد بالتالي حدة المنافسة وعلى الرغم مما يبذل من جهود ضخمة إلا أن الحصول على أرباح لعشرات طويلة في القطاع الأصلي الذي تعمل به المؤسسة يصبح أمراً صعباً تتزايد صعوبته على الدوام

ولذلك يصبح Kim و ماؤبورجنه Mauborgne بأن تكف المؤسسة تمام عن الدخول في منافسة مع مؤسسات أخرى، وأن تخوض أسواقاً جديدة تمام لم يتطرق إليها أحد من قبل، وهي تسمى بالمحيطات الزرقاء ومن خلال فتح أسواق جديدة تماماً أو تغيير أسواق قديمة، وما يرتبط بذلك من توفير شكل جديد من الطلب على المنتجات، يمكن استبعاد منافسة، حتى يأتي الوقت الذي تدخل فيه إلى هذا السوق مؤسسات أخرى قامت بنقل هذه الاستراتيجية وهذا يمكن تحقيق أرباح ذات معدلات فوق المتوسطه لمزيد من التحديد والفصل بين مفهوم المحيط الأزرق والمحيط الأحمر قارن شكل 4 6

هذا وتقتصر غالبية المبادئ الاستراتيجية المثبتة حالياً على المحيطات الحمراء وتتحدد طابع عسكرياً؛ لما يحدث به لا يختلف كثيراً عن الحروب من غزو بلد ما أو الدفاع عنه أو التخطيط لهزيمة العدو وهكذا فإن ما يحدث هو أنه يتم توزيع الأسواق موضوع التنافس بشكل مختلف تبع للقوة الفردية غير أنه بالنظر إلى توزيع قطاع ما من القطاعات يتضح أن المؤسسات كانت تحقق نجاحاً كبيراً فيه إذا ما خلقت أسواقاً جديدة لم تدخلها بعد أي مؤسسات أخرى

<sup>73</sup> قارن Kim و ماؤبورجنه Kim/Mauborgne 2004 و Kim و ماؤبورجنه Kim/Mauborgne 2005 ، ص 4  
<sup>74</sup> قارن Kim و ماؤبورجنه Kim/Mauborgne 2005 ، ص 6

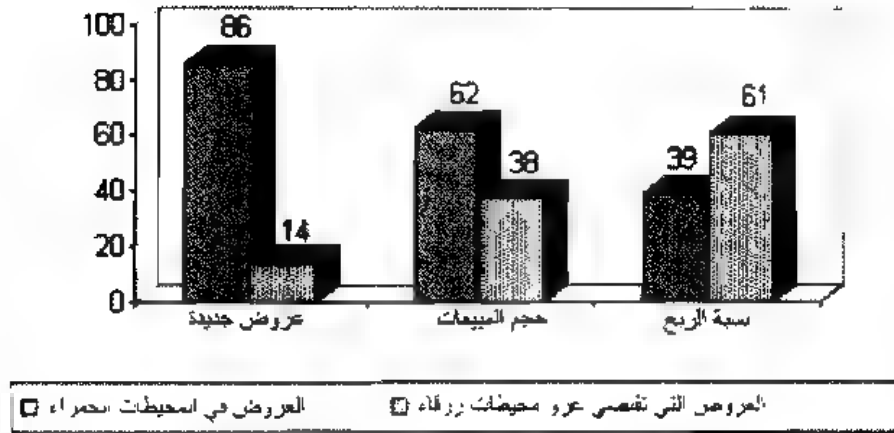
#### شكل 4 6 مقارنة بين استراتيجيات محيطات الزرقاء والحمراء

المحيط الأزرق	المحيط الأحمر
خلق أسواق جديدة ليس فيها منافس	المنافس في أسواق قائمة
جعل المدفعة غير مهمة	التفوق على المنافسين
خلق وعرو وفق حديدة للطلب	الاستفادة من الطلب الموحود
تهيئة المؤسسة للتنمير	التنمير و حصص لتكسب
والتكيف المتحفصة	

وقد قام كل من Kim ومانوروجنه Mauborgne بدراسة وصنع 108 مؤسسة يعرف ما تحقق من نتائج ما قامت المؤسسات بعرضه من سلع وخدمات استثمارات من أجل تطبيق استراتيجيات معينة في المحيطات الزرقاء والحمراء على عدد كبير من صناعات والأرباح حيث انجبت 14 فقط من هذه العروض إلى عرو محيطات زرقاء، غير انها حققت 61 من نسبة الأرباح. قارن شكل 4 7 وقد اشر المؤلفان في سياق بطريقتهم الشاملة لهذه الاستراتيجيات أيضا إلى بعض حالات الفشل التي منيت بها بعض العروض الجديدة، ومن ثم يمكن القول بأن عرو لمحيطات الزرقاء تأتي بالكثير من السع على الرغم من نسبة نجاحها العالية التي يتطوي عنها وعلى جانب الآخر فإن التقدم التكنولوجي، والعولمة، وتلاشي حواجز الدنابل التجاري، وغير ذلك من العوامل تؤدي إلى تراجع قوة المنافسة في المحيطات الحمراء باستمرار وهناك اليوم بالفعل في الكثير من القطاعات نوع من المنافسة يشبه تدمير 'جرب للمؤسسات المنافسة

<sup>76</sup> المصدر: مستند إلى Kim/Mauborgne 2005، ص 18

شكل 4 7 تأثير المحيطات الزرقاء على معدل دوران المبيعات



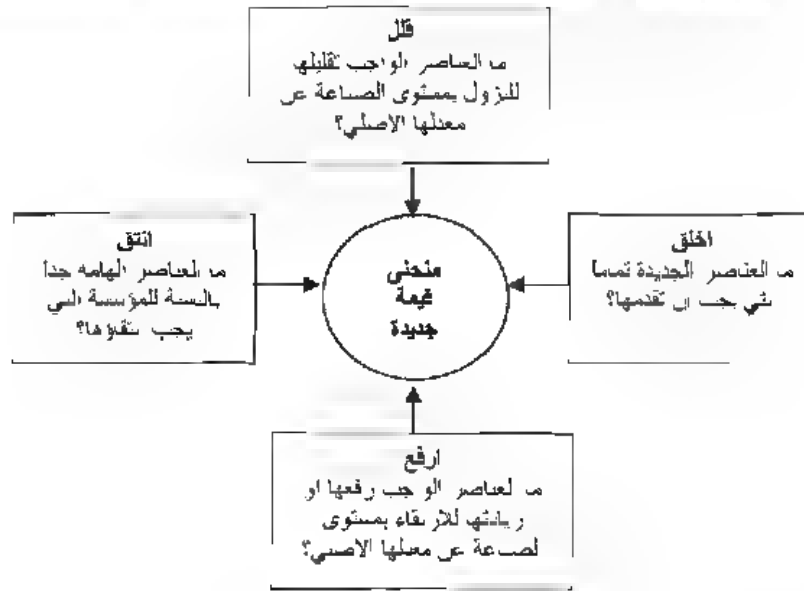
وحيث لا تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تصمد للأبد أمام تنافس الأسعار المتزايد في القطاعات القائمة، وذلك بسبب مواردها المحدودة ومن ثم تزداد بالسلعة لها أهمية خلق محيطات زرقاء كعامل من عوامل النجاح مع استمرار التواجد في المحيطات الحمراء كأمر ضروري، ولكن كيف يمكن غزو المحيطات الزرقاء؟ يصبح كل من Kim ومابورجيه Mauborgne بأن يتم في البداية تحليل الوضع الحالي في السوق المعروف لدى المؤسسة ولا بد من تحديد العوامل التي تركز عليها حالياً المنافسة في القطاع أو الصناعة المعنية التي تعمل بها المؤسسة، والتي يتم الاستثمار فيها وعلى هذا الأساس يمكن الآن دراسة بدائل المنافسة المباشرة والتحول من العملاء الحاليين إلى غيرهم من العملاء وهذا يعني في النهاية أنه لا بد أن يوضع محلي منفعة جديد ومن أجل هذا لا بد من الإجابة على الأسئلة التالية

<sup>76</sup> المصدر استناداً إلى Kim/Mauborgne 2005 ، ص 7

<sup>77</sup> قارن Kim/Mauborgne 2005 ، ص 29

- ما العناصر التي تعبر الصناعة أو القطاع المعني وجوهاً جذبياً، وينبغي التخليص منها لأثرها ثم تعد تجنب نفعاً؟
- هل يتم عرض كميات أكبر من اللازم من المنتجات أو الخدمات لدرجة أن التكاليف تصل معدلات مرتفعة، ويشكل لا يتناسب مع الكم المعروض؟ ومن ثم فما العناصر التي ينبغي أن يتم تخفيضها لنقل عن المستوى القياسي؟
- هل تعرض الصناعة أحياناً على العملاء حلولاً وسطية فيما يتعلق بالمنتجات؟ ومن ثم فما العناصر التي يجب أن يتم رباستها عن المستوى انقياسي في هذه الصناعة؟
- ما العناصر التي لم تقدم حتى الآن في هذه الصناعة قط، والتي ينبغي توفيرها؟

الشكل 4 8 إطار المنصرفت الأربعة<sup>78</sup>



ويركز السؤال الأول والثاني على فحص التكاليف على حين يهدف السؤالان الآخران إلى إيضاح كيفية تعظيم فائدة العملاء، وإشياء طلب جديد. فرر شكل 4 8 ويطلب Kim ومابورجيه Mauborgne ثلاث علامات مميزة يجب أن تحققها استراتيجيات محيطات بررقاء، ألا وهي

التركيز. ويقصد به التركيز على عوامل المنافسة ذات الصلة فعلى سبيل المثال تركز شركة الطيران الأمريكية إيرلاين ساوث وست Airline Southwest بروفل خدماتها على ثلاثة عوامل فقط، وهي الخدمة السريعة التي تتسم بالموثوقية، وحسن الصيانة، والسرعة، والرحلات المباشرة المنتظمة. بينما لا تتضمن تكاليف لرحلة بعدت تقديم الطعام على متن الطائرة أو غرف الاحتماعات أو احتشبر المصعد في الطائرة، ومن خلال ذلك صار من الممكن أن تنافس أسعار رحلاتها أسعار الرحلات بالسيرة. وعنى التقيص من هذا فإن شركات الطيران التقليدية تستثمر في عوامل منافسة أكثر من اللازم، ومن ثم فإن هيكمل التكاليف لديها يكون أكثر ارتفاعاً ويصل إلى أسعار إلى معدلات مرتفعة

الاحتلاف. إننا ما نمث صياغة لاستراتيجية على أنها رد فعل لسلوك لنافسي فبها، تكاف ذلك تفردى حيث سيصبح سجميع يفعلون شئىء نفسه. ولذلك فإن الحصول لاستراتيجية الحاضر للموسسة لا بد أن يختلف عن لبروفيل الاستراتيجية للصناعة

الشعار الإعلاني الذي يحمل أكثر من سطوكة يجب أن يتم توصيل أسس استراتيجية للموسسة عن طريق عدسات وحمل بسيطة ومقنعة وصادقة. وهكذا يمكن أن يكون شعار شركة ساوث ويست Southwest كالتالي: سرعة الطائرة سعر السيرة. في الوقت الذي تحتاجه<sup>79</sup>

وهكذا فإن تصور Kim ومابورجيه Mauborgne يفوق النظريه استراتيجيه لاستراتيجية التمايز والاحتلاف إن لا يدور الأمر فقط حول التميز عن المنافسين من خلال تنويع حرم الخدمات والمنتجات، أو الدحول بمنتجات جديدة إلى سواق موجودة بالفعل، ولكنها تعتبر جديدة بالنسبة للموسسة، ومن يتركز الاهتمام على السؤال عن وجود توجه جذب تماماً أن يدعي وفقاً بها

<sup>79</sup> فإن Kim ومابورجيه Kim/Mauborgne 2005 ص 39 وما بينها  
<sup>80</sup> فإن Kim ومابورجيه Kim/Mauborgne 2005 ص 39

التصور أن يتم اتخاذ أكثر إجراءات ممكنة للاستعانة بهيكل التصرفات الأربعة Four-Actions Framework حتى تتمكن المؤسسة في النهاية من أن تجد لنفسها موقعا في السوق بلا مدافسة تذكر. وهكذا ينبغي ألا تقف الموارد المتاحة التي تكون محمودة للغاية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل الدخول في معارك تنافسية مريعة، وبما ينبغي أن تستخدم في غزو أسواق جديدة تصمم.

## 5 الخلاصة

أوصحتنا فيما سبق كيف يمكن أن يتم التخطيط للهدف وما الأدوات التي يمكن استخدامها لإجراء التحليل الخارجي والداخلي، وما الخيارات الاستراتيجية المتاحة من أجل صياغة استراتيجية المؤسسة. وبمثل التصورات التي قدمت في هذا الفصل عدة جيدة للإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي لا تزال لا تهتم إلا بقدر ضئيل للغاية بالإدارة الاستراتيجية لذلك لأن تامين النشاط الفعلي والإجرائي اليومي للمؤسسة ليس كافيا وحده لكي يضمن على المدى الطويل قدرة المؤسسة على التنافس والاستمرار، ومن ثم فإن نجاحات الماضي ليست ضمانا للنجاح في المستقبل بآية حال. وهكذا فإن وضع استراتيجية شاملة جادة الإعداد والتأسيس هو السبيل الوحيد لإنشاء المؤسسة على حارب النجاح في المستقبل أيضا. وفي ظل تزايد العولمة، وازدياد حدة المنافسة، يستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تحقق المزيد من النجاح على مستوى الدولي أيضا من خلال التخطيط الاستراتيجي لسليم غير أن الاهتمام بالنموذج الاستراتيجي لا أن يتم ميكرًا لا أن يوجد به فقط عندما تمر المؤسسة بأزمة ما، فحينها لا يكون هناك عادة وسائل كافية، أو وقت كاف لكي تدخل المؤسسة إلى سوق من جديد.

## قائمة المراجع

- Aeberhardt K (1996) Strategische Analyse, Bern u. a.
- Ansoff H I (1988) Corporate Strategy, 4. Aufl., New York.
- Barney, J. B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage, in: Journal of Management 17. Jahrgang, S. 99-120
- Barney, J. B. (2002) Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2<sup>nd</sup> Ed., New York.
- Breid V (1994): Erfolgspotentialberechnung Stuttgart
- D'Aveni, R. A. (1995) Hyperwettbewerb Strategien für die Dynamik der Märkte Frankfurt a. M., New York
- Fleck, A. (1995) Hybride Wettbewerbsstrategien Zur Synthese von Kosten- und Differenzierungsvorteilen Wiesbaden
- Gölweiler, A. (1990): Strategische Unternehmensführung, 2. Aufl. Frankfurt/New York
- Hahn D./Taylor B. [Hrsg.] (1997) Strategische Unternehmensplanung, 7. Aufl., Heidelberg
- Hamel, G./Prahalad, C. K. (1990) The core competence and the corporation in: Harvard Business Review 68, May-June, S. 79-91
- Hamel, G./Prahalad, C. K. (1997) Wettlauf um die Zukunft, 2. Aufl., Frankfurt a. M.
- Hedley, B. (1997): Strategy and the Business Portfolio, in: Hahn, D./Taylor, B. [Hrsg.] Strategische Unternehmensplanung, 7. Aufl., Heidelberg

Hill, C. W./Jones, G. R. (2003) Strategic Management: An Integrated Approach, 6. Aufl. Boston

Kieser, A. [Hrsg.] (1995): Organisationstheorien, 2. Aufl. Stuttgart u. a.  
Kieser, A. (1995) Evolutionstheoretische Ansätze, in: Kieser, A. [Hrsg.] Organisationstheorien, 2. Aufl., Stuttgart u. a., S. 237-268

Kim, W. Ch./Mauborgne, R. A. (2004) Blue Ocean Strategy, in Harvard Business Review, October 2004, S. 76-84

Kim, W. Ch./Mauborgne, R. A. (2005) Blue Ocean Strategy – How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant, Boston/Mass.

Kirsch, W. (1997) Wegweiser zur Konstruktion einer evolutionären Theorie der strategischen Führung, 2. überarbeitete und erweiterte Fassung. München.

Mintzberg, H. (1987): The strategy concept I: five Ps for strategy, in California Management Review, 30, S. 11-24

Müller-Stewens, G./Lechner, Chr. (2005) Strategisches Management – Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 3. Auflage, Stuttgart  
Palich, L. E./Cardina, L. B./Mill, C. C. (2000) Curvilinearity in the diversification – performance linkage: An examination of over three decades of research, in Strategic Management Journal, 21, S. 155-174

Peteraf, M. A. (1993) The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, in Strategic Management Journal, 14, S. 179-191

Porter, M. E. (1987). Diversifikation – Konzerne ohne Konzept. Harvard Business Manager, 4, S. 30-49.

Porter, M. E. (1999) Wettbewerbsstrategie: Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten. 10. Aufl., Frankfurt a. M.



Porter, M. E. (2003) Wettbewerbsvorteile Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 6. Aufl., Frankfurt a. M.

Schaufl, M. (2002) Telemanagement – Telearbeit als Managementproblem, München/Mering

Thompson, A. A. Jr./Strickland III., A. J. (2003) Strategic Management: Concepts & Cases 13. Aufl., Boston/New York  
Ulrich, P./Fluri, E. (1995): Management, 7. Aufl., Bern/Stuttgart.  
Welge, M.-K./Al-Laham, A. (2003): Strategisches Management, Grundlagen – Prozeß – Implementierung, 4. Aufl., Wiesbaden

بيتر كوربله Peter Kürble

## التسويق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من القرار الاستراتيجي إلى التنفيذ العملي

119	1 المقدمة
119	2 أفكار تأسيسية
122	3 العملاء
125	4 المزيج التسويقي
126	4 1 سياسة العرض
128	4 1 1 التصميم الزمني للمنتج
130	4 1 2 التصميم المادي للمنتج
134	4 3 السعر
135	4 2 سياسة التوزيع
136	4 1 2 نظام التسويق
139	4 2 2 أدوات البيع
140	4 3 2 الأنظمة اللوحستية
143	4 3 سياسة الإعلام والاتصال
143	4 3 1 الإعلان
149	4 3 2 تنشيط حركة البيع
149	4 3 3 العلاقات العامة
151	4 4 استراتيجيات التسويق والمزيج التسويقي
155	5 الخلاصة
156	قائمة المراجع



## 1 المقدمة

ربما بعد الاهتمام بالتسويق، وخاصة بالتسويق المنظم الفعال بالنسبة لكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة راجد ثقباً مما ينحو بها ان تجعل منه في معظم الاحوال امراً هامشياً ويرجع هذا إلى أسباب مختلفة طالما تم تناولها بالتحليل ودراسة وجوهراً نسبة أن هناك تطبعاً بأن أصحاب المؤسسات يتقنون في إيجاد أسباب لعدم كونهم مضطرين للاهتمام بالتسويق رغم أنهم يقومون في واقع الأمر بالتسويق، دون أن يدركوا ذلك فعلاً ويرتبط هذا بدوره بالتعريفات والتحديدات المختلفة لمفهوم التسويق إذ يفهم التسويق كثيراً على أنه عملية الترويج والإعلان وحدهما أو قد يتم فصل التوزيع تماماً عن مفهوم التسويق ومهم يكن من أمر فيه من الضروري، في وقت تزايد فيه المنافسة أن تهتم المؤسسات بشكل أكثر تنسيقاً وعمقاً بالسؤال عن كيفية تسويق المنتجات ولهذا السبب فإن هذا المقال يتعرض من ناحية لشرح المفاهيم المختلفة في مجال التسويق وبين الفروق بينها، ومن ناحية أخرى فإنه يوضح ضرورة الاهتمام بدوات التسويق المختلفة والتنسيق بينها، علاوة على هذا، فإنه يتضمن عرضاً لعناصر سياسة المنتج وسياسة التسعير وسياسة التوزيع وسياسة الاتصال والإعلان وتلخيصها في إطار مفهوم المزيج التسويقي وفي ختام المقال نوضح من خلال مثال عملي بسيط كيف يمكن أن يبدو المزيج التسويقي في مرحلة التنفيذ العملي

## 2 أفكار تأسيسية

في إطار هذا المقال يقدم المؤلف دراسة متعمقة حول التسويق والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - طالما أنه لم يتعرض أحد بالفعل لهذا الموضوع بالدراسة بما يكفي إذ يستطيع المرء أن يجد أمثراً مكعبة من الكتب حول هذا الموضوع في أرفف المكتبات غير أن المؤلف يعتقد أنه من المفيد في إطار كتاب كهذا أن تدرس إشكالية التسويق مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو العكس مرة أخرى شيء من تعمق الواقع أن بعض الدراسات

الحديثة توصح أيضا أن التسويق بالتحديد هو الأمر الذي كان ولا يزال لا يلقى سوى اهتمام ضئيل في كثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>81</sup> وفي اعتقاد يرد هذا دائما إلى الأسباب ذاتها، وهي أن هناك نقصاً في رأس المال وفي الموظفين لمختصين وفي الوقت، وأخيراً في الاعتقاد بأن الاهتمام بالتسويق شيء فعال ومؤثر غير أنه يمكن القول بأن أهمية التسويق قد تزايدت في وقت يتزايد فيه حدة المنافسة التي ربما نتجت عن لاتجاه للعولمة، بالإضافة إلى تزايد قدرة المستهلك على النقد ومن ثم تحول الدراسة التالية أن توصح عناصر المزيج التسويقي وأهميته في تحقيق نجاح متواصل للمؤسسة في السوق

وفي بداية المقال يتم توضيح المفاهيم الواردة في العنوان بيجاز من أجل ضمان مستوى معرفي موحد، فبالنسبة لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن الرجوع إلى مقال فرانك فالتر Frank Walter الذي يشير فيه إلى التعريف الذي أورده معهد بون لأبحاث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ifm بهذا الصدد

أما مفهوم التسويق فإنه يعرف على النحو التالي

التسويق هو موقف فكري للمؤسسة يتجسد في عملية التخطيط والتنظيم والتفديد والرقابة على كافة الأنشطة الخارجية والداخلية للمؤسسة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة في السوق، وذلك من خلال توجيه أنشطة المؤسسة بحسب القناعة التي تحصل لدى المستهلك أي من خلال اتوجه المستمر بحسب رغبات العميل

<sup>81</sup> فرانك هيرمان هيرمان هيرمان (Hermeiter/Papenhorst) (2003)  
<sup>82</sup> بروك Bruhn (2001)، ص 14

في هذا المقال يتم تعريف المزيج التسويقي بأنه ما تقوم به مؤسسة ما من مزيج بين أدوات السياسة التسويقية في وقت معين ونظراً لأنه في إطار هذا الكتاب تولى مسألة الأنشطة الخارجية للمؤسسات اهتمام خاصاً فإنه لا بد أيضاً من تعريف مفهوم العولمة وبالتحديد مفهوم التسويق العالمي

يرى كاتب هذا المقال أنه يمكن تعريف لتسويق العالمي بأنه هذا النوع من التسويق سدي يتبع استراتيجية توحيد المقاييس من خلال أنشطة المؤسسة الخارجية التي تتعدى حدود الدولة، وكذلك الذي يهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح بالسعر الأقل<sup>83</sup>

وهذا يعني بالنسبة للمزيج التسويقي على الأخص أنه لا يتوافر سوى اهتمام ضئيل فيما يتعلق بالتكيف مع المصالح الزاجلية للمؤسسة إذ توجه مؤسسة التسعير على سبيل المثال فقط بحسب القدرة الشرائية للمستهلكين، والتي قد تختلف في الأسواق الخارجية عنها في الداخل أو تأخذ هذه السياسة في الاعتبار تكاليف النقل ولكنها لا تهدف إلى خدمة شرائح سعرية تختلف عن السوق الوطني، وعلاوة على هذا فإن تعريف التسويق العالمي يطلق من الفرصية القائلة بأن العولمة تزيد من التقارب بين رغبات المستهلكين ويحدث لونا من الوان اندمج بين الطلب على سلع على مستوى العالم<sup>84</sup>

وبطرا لأى العمل يعد، من وجهه نظر المؤسسة التسويقية، محور اهتمام القائمين على هذه السياسة، فإنه تأتي فيما يلي أفكار تمهيدية حول لعمل وتلبيها أفكار مدعمة بالأمثلة و ليراهين حول المزيج التسويقي

<sup>83</sup> Weis (1999)، ص 83 ابن هذا الإقرار في الاصل  
<sup>84</sup> لدواعي التفسير تتناول هذا مصطلح التسويق العالمي حيث هناك في هذا المصطلح هروق صئبة للعناية بيه وبين التسويق على المستوى المحلي؟ غير أنه جدر الإشارة إلى أنه يوجد هروق وصحة بين التسويق العالمي والتسويق الخارجي والتسويق متعدد القوميات  
<sup>85</sup> وبذلك يقتصر أن يتم تقليد سائح ردود الأهل المتحملة بين الأنشطة الداخلية والخارجية إلى الأحد الأدنى لمزيد من التعاضيد حول هذا الموضوع انظر باكهاوس Backhaus وبشكي ووت Voeth Btschken (2003)  
<sup>86</sup> لا بد أن يكون واضحاً أنه لا يمكن لأكثر من ذلك الأمر يسرى بشكل اسافى على جميع الأسواق وأنه من المعبر بحسب هذا الحكم هذا مصطلح التعميد وأنه هناك، حصص الطر عن العولمة، أسواق تنقسم بدرجة عالية من التجانس بين احتجفت المستهلكين على مستوى دول العالم وينطبق هذا على سبل المثال على مجال صناعة السيارات

### 3 العملاء

أكد حبيب الإدارة بينر دروكر Peter Drucker أنه لا يوجد سوى بؤرة اهتمام وحيدة للمؤسسات، ألا وهي التسويق، وعلى هذا فإن الهدف الأساسي للمؤسسة ليس هو كسب المال، وإنما إيجاد عملاء. ولم كان هذا الأمر إشكالياً بما يكفي فإن المحدثي التالي حسب الرأي السائد حالياً يكمن في أن يصبح العميل شريكاً شراكة طويلة الأمد، ومن ثم يمكن أن تكون أكثر فعالية بالنسبة للمؤسسة. ولهذا السبب شهدت المفاهيم الخاصة بولاء العميل في السنوات الأخيرة ازدهاراً كبيراً.

وبطراً لأن هذه النقاط ليست محورية لهذا المقال فقد تم التركيز على بعض الأفكار الرئيسة المتعلقة بالعمل، علاوة على هذا، فإن الآراء التالية تسري في المقام الأول على العميل الخاص، أي على السوق الذي تكون فيه العلاقات التجارية بين المؤسسة والمستهلك، أي B2C، ولكنه يمكن أن تطبق أيضاً مع بعض التعديلات على السوق الذي يقود على العلاقات التجارية بين المؤسسة وغيره من المؤسسات B2B<sup>88</sup>.

ويتوقف قرار العميل باختيار منتج معين ومن ثم مؤسسة معينة بشكل أساسي على مدى فترة هذا المنتج على سبب نقص معين يشعر به العميل على النحو الأفضل من وجهة نظره الشخصية فالعمل الذي عليه أن يتعلم على السبب المكاني يطلب خدمات النقل التي يراها مثالية من وجهة نظره وليس بالضرورة أن تكون سيارة ركاب.

<sup>88</sup> يقول البعض إن كسب عملاء جدد يكلف أكثر من الاحتفاظ بالعملاء القدامى. غير أن الدراسة التي يستند إليها هذا الرأي تقول: إلى أكثر من عشر سنوات مضت ونعتمد لوائح من الاستقالات ومن ثم فإن السؤال المطروح الذي يطرح نفسه هو ما إذا كان تكاليف في كلتا الحالتين سغيراً على الأقل في وقت مراراً في المرافعة ويرداد فيه أبداً المتغير للعملاء للتدليل بين المسجفات ومن ثم سناقص رغبة العميل في الإلحاح بمنتجات مؤسسة معينة ويرجع هذا (في ظل مثل هذه الظروف) إلى أن صممت هذه العميل والاحتفاظ به بعد بالنسبة للمؤسسة أكثر تكلفة مما يكسب عملاء جدد أقل تكلفة<sup>89</sup> (B2C) هي اختصار لـ (Business-to-Consumer) أو (B2B) فهي اختصار لـ (Business-to-Business) (B2B) من المفهوم حول سوق الـ (B2B) والاختصار الذي يتم بها التسويق في مثل هذا السوق بطر خاصة بالكهوس (2003, Backhaus).

وهكذا لا بد من تقييم القدرة الكمية على تقليل النقص الذي يشعر به المستهلك من وجهة نظر المستهلك على المنتج نفسه وبما على ما يراه المستهلك في المنتج من مميزات. وهكذا تتوفر هذا التقييم على سبيل المثال، في حالة اختيار الهواتف المحمولة، على السمات التالية أن يمكن الوصول لمستخدم الهاتف وأن يمكن إجراء المكالمات وإرسال الرسائل القصيرة "SMS" بالإضافة إلى إمكانية التقاط الصور وتشغيل المقطوعات الموسيقية إلا أن كل سمة من هذه السمات لا تتمتع بالضرورة بنفس الأهمية بالنسبة لكل مستهلك حتى أن بعض المستهلكين يرون أن بعض هذه السمات لا حاجة لها أو أنها مزعجة وهذا يعني أن المستهلك يحكم على السمات بحسب أهميتها بالنسبة له، وأنه يبحث عن المنتج أو أبداً عن تشكيلة المنتج التي تكون له بشكل مؤثر مجموعة السمات المثالية بالنسبة له والتي تقلل بذلك من النقص الذي يشعر به على أفضل وجه ممكن.

يمكن التفريق بين نوعين من سمات المنتج وفقاً لتأثيرها على المنفعة التي يحصل عليها المستهلك، ألا وهم السمات التي تحقق منفعة أساسية، وتلك التي تحقق منفعة إضافية وتطلق المنفعة الأساسية على الرصد المستهلك من خلال السمات الأساسية للمنتج إذ تمثل هذه المنفعة على سبيل المثال فيما يتعلق بالهاتف المحمول في إمكانية إجراء اتصالات في أي وقت وفي أي مكان أما المنفعة الإضافية فهي تنقسم إلى منفعة الرصد الداخلي والمنفعة المطهرية ويقصد بالمنفعة الرصد الداخلي تلك المنفعة التي يشعر بها المستهلك أنها تحققت لذاته من خلال شراء المنتج وهكذا يمكن أن تتمثل هذه المنفعة في أن التملك يسبب للمستهلك نفسه نوع من الرضا لأنه مثلاً سوف يشعر بمزيد من الأمان لأنه من الآن صدر من الممكن الوصول إليه هاتفاً كما يمكنه هو إجراء اتصالات في أي وقت ومن ناحية أخرى يكون للمنتج منفعة مظهرية تهدف إلى تحقيق رغبة المستهلكين، الذين يوصفهم جرداً من كيان اجتماعي معين يرغبون في أن يظهروا انتمائهم إلى هذا الكيان الاجتماعي.

<sup>98</sup> انظر كوربل (Kutble 1994)، ص 25.

<sup>99</sup> ومن هذا يصير من غير عادٍ حاج مواضع بعض المنتجات التي يسحب الكثير من التفاعلات الاجتماعية في السوق والتي يطلق عليها المؤسسون علام "التطبيقات القاتلة"، ذلك لأن المستهلك يجد هذه المواضع راحة عن حاجته، وربما يرجع السبب في هذا إلى أنه لا يعرف هذه المواضع بحسب لأنه يعرفها ولكن لا يدرك أنها تعني مثل المثال كثيراً ما وصف تكنولوجيا الفيديو عند الطلب (Video-on-Demand (VOD في فترة التسعينيات من القرن العشرين. بناءً على نتائج استبيانات الرأي فيها "التطبيقات القاتلة" بالنسبة لخدمات التوزيع المتعددة المستعملة في المنازل، ومن ثم تم البدء في إجراء المشاريع التجريبية المنسوبة بهذا الوضع خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية غير أنه لا يزال هناك هذه الاستطلاعات من العملاء الذين شكوا عن رأيهم لم تكن نتائجهم فكرة عن المقصود حديثاً بل "فيديو عند الطلب" (VOD) والتي تكمن المنفعة الخاصة التي يمكن أن يحصل عليها المستهلك كما أن "الفيديو عند الطلب" لم يجد بلداً دوراً في مجال العلاقات بين المستهلك والمستهلك (B2C) انظر كوربل (Kutble 1997)، ص 175.



أو أنهم يَظَلُّونَ إلى أن يَتمَتَّعُوا بقيمة اعتدريّة أعلى في محيطهم الاجتماعي من خلال اقتناء هذا المنتج ومن الأمثلة على هذا أن يسعى المستهلكون باستمرار إلى شراء أحدث الهواتف المحمولة

هذا التقسيم المبدئي يكره للمنفعة إلى منفعة أساسية ومنفعة إضافية أو إلى منفعة الرضا الداخلي، والمنفعة الظاهرية يعد أمراً مبدئياً من وجهة النظر التسويقية حتى وإن لم يتم التفريق بين الأنواع في هذا التقسيم بشكل كافٍ أَلَتَّةٌ غير أن توافر المعلومات في حد ذاته حول ما إذا كان المستهلك يهتم أكثر بالمنفعة الأساسية أو بالمنفعة الإضافية لمنتج ما يعد مهماً فقط بقدر ما

❖ يوضح للقائمين على تصميم السياسة الإنتاجية المواصفات التي لا بد من توافرها في المنتج

❖ يوضح فيما يتعلق بسياسة الأسعار ما الأسعار التي يمكن طرحها للمنتج في السوق

❖ يوضح لسياسة الإعلام والاتصال أيّاً من نواحي الاقتناء يجب أن يحتل مكان الصدارة خلال عملية الترويج للمنتج

❖ يوضح لسياسة التوزيع أين وكيف يسعى أن يتم تسويق هذا المنتج

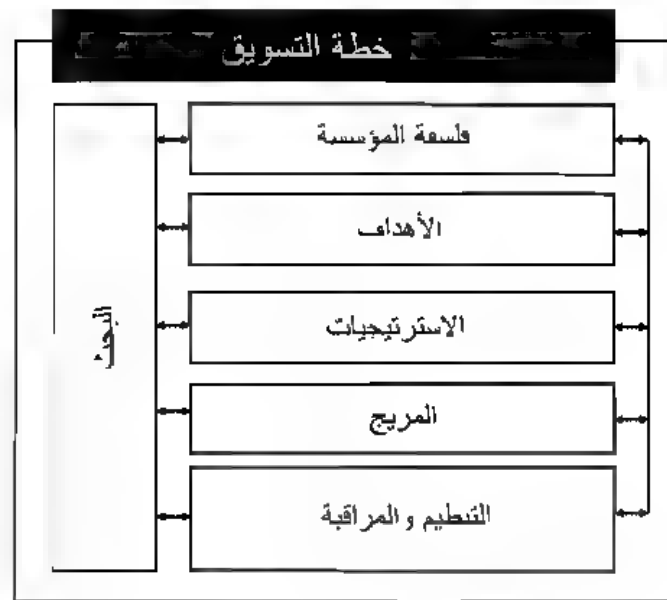
وفيما يلي عرض لعناصر الميخ التسويقي، وبإل لمدى ارتباطها بجوانب المصنعة المختلفة للمنتجات

<sup>1</sup> هذه المصمة السلوكية تظهر كثيراً لدى الشباب اليافعين، غير أنها تظل موجودة حتى عند بعض الكبار الناصجين حتى نهاية العمر

#### 4 المزيج التسويقي

يمكن تفسير المزيج التسويقي على أنه أحد أجزاء خطة التسويق أما خطة التسويق فهي عبارة عن هيكلية لواجهة نظر شاملة للجوانب المتعلقة بالتسويق لدى مؤسسة ما ومن ثم فإنه من الضروري جد من وجهة نظر التسويق أن يتم إدراج الأفكار المتعلقة بالمزيج التسويقي ضمن الخطة العامة للمؤسسة انظر شكل 1 4

شكل 1-4: خطة التسويق<sup>92</sup>



<sup>92</sup> المصدر عرض خاص بالمؤلف

كما هو موضح بالرسم تتكون خطة التسويق من فلسفة المؤسسة وأهدافها، واستراتيجيات التسويق، والمزيج التسويقي، والتنظيم، والمراقبة وفي كل مرحلة من مراحل خطة التسويق يتم - طامح كان هذا ضروريا توفير قاعدة البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات وذلك من خلال أحدث التسويق

يتكون المزيج التسويقي، وفق للمفهوم الكلاسيكي، مما يطلق عليه الـ (4P) ويأتي هذا الاختصار من المصطلحات الأجنبية الأمريكية التي تطلق على مجالات سياسة المؤسسة لأربعة التي يتكون منها المزيج التسويقي، ألا وهي المنتج (Product) والسعر (Price) والتوزيع (Place) والترويج (Promotion) وفيما يلي يرى المؤلف أن يقسم عناصر المزيج التسويقي بشكل منهجي إلى ثلاثة عناصر ذلك أنه بدء على حقيقة كون سياسة السعر وسياسة المنتج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديدا شديدا الارتباط ببعضهما البعض فإنه يمكن أن يجمع كلاهما في مفهوم واحد، وهو سياسة العرض

#### 1.4 سياسة العرض

مركز سياسة العرض على مستوى أداء المنتج، والذي يختلف عما هو كما يرى بيكر Becker في المنتج، أو بدمج المنتج و سعر " ومن أجل برضاء تفصيلات المشفري فإنه من المهم كخطوة أولى توضيح مفهومي التصميم المادي والتصميم الرمزي للمنتج ويقسم التصميم المادي للمنتج إلى

<sup>97</sup> نظرا لأن هذا المفهوم يركز على المزيج التسويقي فإنه من الأجيز الاستعانة عن عرض باقي عناصر خطة التسويق

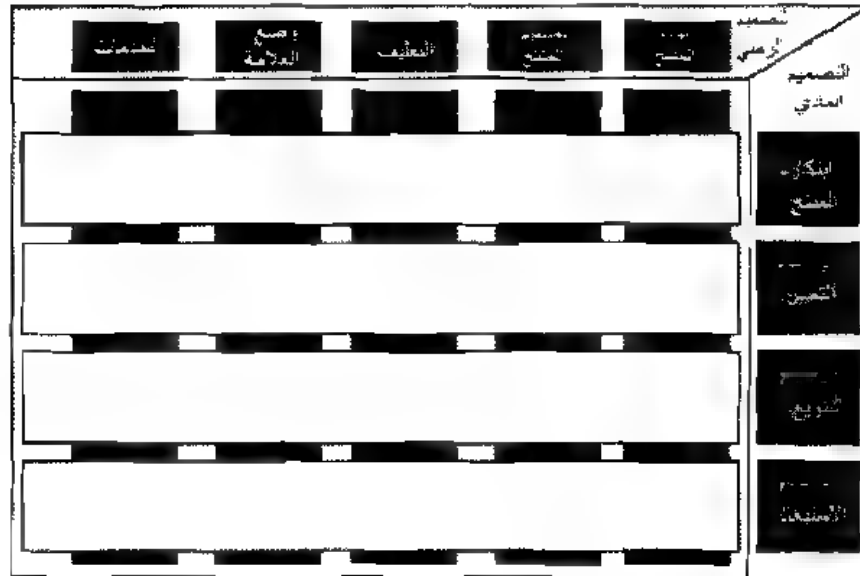
<sup>94</sup> انظر كوتلر Kotler (2000)، ص 15 وهذا للتقسيم المبيع يمكن تحديد عناصر أخرى تد بحرف الـ P في قطاع الخدمات على وجه الخصوص غالبا ما يضاف الـ (Personal) كعناصر تد بحرف الـ P ضمن قائمة عناصر المزيج التسويقي

<sup>95</sup> انظر بيكر Becker (2002)، ص 488 وفييس Weis (1999)، ص 82

<sup>96</sup> انظر بيكر Becker (2002)، ص 489

المكون الرئيسي للمنتج، وتصميم المنتج، والتغليف، ووضع العلامة، والخدمات على حين يمكن تقسيم لتصميم الزماني إلى الابتكار، والتوزيع، والمدير، والاستعداد. انظر شكل 2 4<sup>97</sup>

شكل 2 4 الهيكل الزمني والزماني للمنتجات<sup>98</sup>



<sup>97</sup> من الممكن أيضاً أن نبحث في إطار هذا التصميم عن مفاهيم تتعلق بتدريج المنتج، ولأن المجال لا يتسع لهذه التفاصيل هنا شير إلى موضوع آخر تناول هذا الموضوع بشكل أكثر تفصيلاً منها بيكر Becker (2002)، ص 7 وما يليها.

<sup>98</sup> المصدر: عرض خاص للمؤلف.

#### 1.1.4 التصميم الزمني للمنتج

يتبع التصميم الزمني للمنتج شكل جوهري ما يطلق عليها دورة حياة المنتج التي تقوم على الافتراض القائل بأن كل منتج - خاصة في هذا شأن الكائن الحي - يمر مع مرور الزمن بمراحل معينة تبدأ بالميلاد، تنمو، تنضج، وتنتهي بالموت الاستعانة فيما يتعلق بحجم النجاح فإن حجم المعاملات الجدد يتخذ دورة حياة على شكل القوس\*.

يستخدم مفهوم ابتكار المنتج للإشارة إلى أوجه متعددة، إذ يمكن على سبيل المثال التفريق بين الابتكارات الخاصة بالسوق والابتكارات الخاصة بالمؤسسة. وبمقصد الأولي أن ما يعنيه من وجهة نظر عميل ومن وجهة نظر المنافسة هو نوع من الابتكار، على حين يقصد بالابتكارات الخاصة بالمؤسسة بحال تجديبات تستخدمها المؤسسة لم تكن موجودة من قبل غير أن معظم التجديبات أو بالأحرى الابتكارات، سواء أكانت تتعلق بالمؤسسة أو بالسوق تفشل بسبب أن المستهلكين لا يستطيعون تقدير فائدة هذا الابتكار. وسري هذا على الابتكارات الراديكالية كما يسري على التعديلات البسيطة وهي حين تمثل الصعوبة بالنسبة للأولي في أن المستهلك لا يستطيع أن يتصور مادية هذا الابتكار، لأنه ليس لديه أمثلة يفهم بها، فيكون من الصعب عليه تحديد في حالة التجديبات من وجهة نظر المؤسسة أن يمر الفارق بين المنتج المعدل والمنتج قبل التعديل بوصفه قيمة مضافة ويوضح هذا الأمر في أمثلة حالية وخاصة في إطار نظم برامتي إس (UMTS) أو نظام الاتصالات الجوال العالمي كأحد تكنولوجيات الاتصالات اللاسلكية والتطبيقات المتعلقة بها التي لم يستقبل المستهلك ومنتجها بالصورة التي توقعها المؤسسات والمستشارون الاقتصاديون. ومن ثم فإن موهلات نجاح الابتكارات ترتبط بدرجة كبيرة بأن يتد إشراف المستهلك مبكراً قدر الإمكان في عملية تطوير المنتج، وكذلك يتوافر تصور دعائي موثر عن المنتج المعدل، قبل أن يتم طرح المنتج في السوق بشكل فعلي.

\* على الرغم من أن لا نجد في الواقع دورة الحياة المثالية هذه إلا نادراً، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا النموذج تعرض لكثير من النقاد، فإنه مع ملاحظة أنصاح المفاهيم المعينة

أما توزيع المنتج فإنه يتم عادة في المراحل الأولى من دورة حياة المنتج. إن تنفيذ المؤسسة من الخبرات التي توفرت لها، حتى حينه، فيما يخص وضع المنتج في السوق من أجل تسهيل المنتج ليصبح أكثر ملائمة لاحتياجات المستهلكين ويمكن أن تعزى الحاجة إلى التعديل إلى أسباب وظيفية أو فنية أو جمالية ويظل عند المنتجات في برنامج المنتجات ثانياً، وبهذا يحل المنتج المعدل محل المنتج الأصلي.

يتم توزيع المنتج بشكل خاص في تلك المراحل التي تتميز بتزايد ضغط المنافسة أو تناقص نسبة نمو معدل دوران المبيعات ويفضد به على العكس من توزيع المنتج توسيع برامج المنتجات. إذ تهدف إلى المنتج الأصلي منتجات إضافية تختلف عن المنتج الأصلي في بعض المواصفات أو في العديد من تركيبات المواصفات. ويعد تمييز المنتج وسيلة مناسبة للوصول إلى عملاء لم يكونوا حتى حينها مستعدين لشراء هذا المنتج. وعلم هو الأمر في حالة توزيع المنتج، فهناك توزيع وظيفي وتوزيع فني، وكذلك توزيع في النواحي الجمالية للمنتج إلا أن هذا الإجراء المتعلق بسياسة المنتج لا يعد متاحاً إلا إذا كان من الممكن تمييز شريحة العملاء الجديدة بشكل واضح عن شريحة المستهلكين التي كان يتم التعامل معها قبل ذلك، بحيث يكون الالتزام الإضافي مربحاً اقتصادياً. وبحيث يمكن تفادي التداخلات على سبيل المثال، وبهذا يمكن تفادي ما يطلق عليه إنتهاء المنتجات لبعثها البعض بقدر الإمكان، أو على الأقل يبقى هناك تأثير إيجابي حاصر في النهاية.

وفي نهاية دورة حياة المنتج تأتي مرحلة استبعاد المنتج أي إقصاء المنتج عن السوق غير أن هذه الخطوة أيضاً لا بد من أن تدرس بعناية ذلك لأنه من الممكن مثلاً أن يؤدي الحاجة إلى الحفاظ على صورة المؤسسة أو تأثير الشركة إلى أن يصعب كيان المؤسسة ككبر، أو أن يصعب موقف منتجات أخرى تقومها المؤسسة نتيجة لاستبعاد منتج معين من السوق. في الفصل التالي سنعرض التصميم المادي للمنتج ثم يتم الربط بين الجوانب التصميم المادي والرسني للمنتج.

<sup>80</sup> انظر فايس (Weiss) (1999)، ص 183  
<sup>81</sup> انظر ميلر (Mellert) (2000)، ص 439

#### 2.1.4 التصميم المادي للمنتج

يمكن تقسيم التصميم المادي للمنتج ما إلى المكون الرئيسي للمنتج، وتصميم المنتج، والتعليق، ووضع العلامة، والخدمات

يرتبط مفهوم المكون الرئيسي للمنتج بالمنفعة الأساسية للمنتج ما ويتعلق بالخدمات الفنية الوظيفية ويقصد بذلك هذا الحل الممنهي للمشكلة، كما هو الحال في مجال الهواتف المحمولة على سبيل المثال، حيث يقال إن المنتج يعالج المشكلة الأساسية لدى المستهلك عندما يقدم للمستهلك هاتفًا محمولًا يمكنه من إجراء اتصالات وتمثل عدم إمكانية الوصول لشخص ما على هاتفه المحمول نتيجة بعيوب في الشبكة مشكلة يمكن أن تنتج للمنتج في مشكلات أساسية في كيفية استقبال المستهلك لهذا المنتج وتقييمه

في حين يرتبط المكون الرئيسي للمنتج بالمنفعة الأساسية للمنتج ما فإن تصميم المنتج يرتبط أكثر بالمنفعة الإضافية للمنتج، والجوانب الجمالية الوظيفية والتي يمكن تقسيمها إلى بعد يتعلق بالإدراك الذاتي مفعلة لرصد، والبعد الدلالي الاجتماعي لمنفعة المظهرية والبعد المتعلق بالتعامل مع المنتج ويلعب تصميم المنتج دور حاسم على وجه الخصوص في حالة المنتجات التي تميل إلى التحدث في وظيفتها، وهو ما يمكن فتراضه بالنسبة لجميع السلع الاستهلاكية تقريبًا يلعب تصميم المنتج دورًا حاسمًا لأن تصميم المنتج يثير للمستهلك إمكانية التمايز عن المحيطين به أو يثير الانتباه إليه في بعض الأحيان

<sup>62</sup>، فلانز ماركوتلر Kotler (2000) ص 395، وبعد هذا، أحد الأسباب في أنه في بداية ازدهار تكنولوجيا الهواتف النقالة

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين في ألمانيا كان يتم الترويج لها بالتركيز على جودة الشبكة

<sup>63</sup> فرانز بيكر Becker (2002) ص 492، وبإليها، فرانك Frank (1998) الذي وضع تصورًا لها أسماء باقتصاد

جاء الانتباه إليه لأن العلم اليوم صار يفتقر بشكل متزايد بالوسائط المتعددة، وهذه إمكانية يمكن ملاحظتها بشكل متكرر

في سوق الهواتف النقالة في ألمانيا فعلى الرغم من أن شركة سيمنس Siemens تنتج هواتف أقل في تكلفتها مما تقدمه

شركات أخرى مع توفير نفس الميزة الأساسية للمنتج إلا أن الخدمات المقدمة على مستوى الخدمة الإضافية أي في الترحي

الجمالية والشكلية على سبيل المثال لا تصل إلى مستوى التميز المطلوب مما جعل شركة سيمنس Siemens تقوم ببيع قسم

اتح الهواتف النقالة الذي يسبب به خسائر إلى مؤسسه بنك BenQ

ويقصد بالتعليق تعطيية ما يطلق عليه الصناعة لمعناه وهو تحقيق هذا ثبات وطائف مختلفة الوظيفه الفنية، والوظيفة البيئية، ووظيفة لتصريف والتسويق وتتمثل الوظيفة الفنية بشكل خاص مهمات حماية المنتج وتحريمه ونقله، على حين تشمل الوظيفة البيئية عدة أمور منها التوافق البيئي وفائدة المنتج لإعداده التصنيع ام الوظيفة المتعلقة بتصريف المنتج وبيعها فتشتمل توفير المعلومات وعمليات البيع والتداول والاستخدام وهكذا فإن أي عبوة أو غلاف ينبغي أن يوفر معلومات عمداً بحدده، ونعصر هذه المعلومات يكون من الواجب قبولها كجزء من غلاف المنتج - مثلاً هو الحال في منتجات استع على سبيل المثال ام المعص لأخر فيكون كونه وسيلة لتمييز المنتج عن غيره من المنتجات المدفوعة كما أن معلومات وخاصة عبوات الحمض الحامض الخاصة بالمنتجات القابلة للتلف مثل الأسفلت فإنها تساعد أيضاً على تسيير عملية البيع ونظرًا لأنه في الحالة السابق ذكرها تكون المنتجات لدى الشركات المختلفة متجسدة بعبوة، فإن عبوة تلعب علاوة على السعر دور مؤثرًا على قرار المستهلك للشراء غير أن التعليق والتعبئة لا يعدان معيارًا مؤثرًا في اتخاذ القرار في عملية النقل والبيع فحسب، وإنما يمكن كذلك أن تلعب إيجابيته الاستفادة من عبوة أو الغلاف خلال عملية استخدام المنتج الأصلي دور جوهري في التأثير على الطلب للمنتج

وبعد تأثير المنتج حد أكثر عناصر التصميم المادي، للمنتج التي تدور بها أحداث كثيرة في السنوات الأخيرة ويمكن وصف هذه العملية بأنها تشير المنتج بالعلامة المميزة به ويمكن التمييز بين شكل مختلفة لوضع العلامة وقد للاستراتيجيات المختلفة للعلاقة وعموماً فإن وضع العلامة يقوم بشكل خاص في الأسواق التي تتميز بدرجة كبيرة من التجانس بدور في تمييز المنتج أمام المنتجات المدفوعة، وهو الدور الذي يمكن الاستعانة به في إطار ما يطلق عليه حالياً بمفهوم الإعلان العرير JAP من شأن تمييز المنتج أن يرتد للمستهلك، ويوفر له الثقة والأمان أثناء الاختيار من بين المنتجات المعروضة في السوق، ويقبل بذلك من تكاليف الحصول على المعلومات ويرفع من فائدة الصافية المنحقة للمستهلك<sup>١٠</sup>

<sup>١٠</sup> فان بيكر (Baker 2002)، ص 497 وما يليها.

<sup>١١</sup> بيكر (Baker 2002)، ص 491 هناك بالطبع عدد كبير من تعريفات الأخرى التي تصف هذا المفهوم بمراد من تفصيل ونحو، انظر مثلاً فان (Wells 1994)، ص 239 وبعد التعريف المستخدم هنا كفاً فيما يلي من عرض

<sup>١٢</sup> إلا أن العلامات التي توضع على المنتجات لا تكون في كل الأحوال مقبولة من ناحية الإحصائية، ومن ثم فإن هناك عوامل مؤثرة مهمة غير تلك منها استعداد المستهلكين شراء سلع معينة، ودورهم لعلامة منتج ما بالإصاحبة إلى إيمانك بمسئلتك في حيز علامة المنتج



من الخدمات، وهي آخر عناصر التصميم المادي للمنتج، فهي تشير إلى جميع الخدمات الإضافية الممكنة التي يمكن تقديمها للمستهلك في إطار عملية عرض المنتج وسهولتها على سبيل المثال خدمته العملاء الفورية أو التحازية. ويمكن أن تلحق هذه الخدمات بمفهوم المنفعة الإضافية لأنها يمكن أن تضيف سبيل المثال في حالة الخط الساحل 724 على مدار الساعة سيعمده في لأسبوع لدى حتى الشركات المنتجة لأجهزة الحاسب الآلي الشخصي أن تشجع حاجة المستهلك إلى المشورة في أي وقت مفعلة الرضا الذي كما يمكنه أيضا من ناحية أخرى في حالة صمم السبراند الذي يعرض المستهلك عند لزوم سيطرة سيطرة على سبيل المثال أن تؤدي أيضا وظيفة شريطة في المحيط الاجتماعي للمستهلك المنفعة المظهيرية، وهكذا تكتسب هذه الخدمات أهمية خاصة صمم مذهب سياسة الاتصال والترويج على اختلاف أشكالها وتسمم الخدمات كذلك من ناحية يتوقف على أن يلزم تمييز سمة واحدة مرصبة على الأقل لهذه الخدمات أم الخدمات الرديئة التي لا تودي كما يجب مثل الحطوط الساحة التي لا ينجح لعميل في الاتصال بها انداء، فإنها تعوق حرار المنتج والإندج

ومن خلال الربط بين التصميم الرمزي والمادي للمنتج تصبح لنا لإجراءات المنفعة بالوقت التي يمكن تحقيقها في إطار سياسة المنتج كما تصبح له العنصر التي يبالف منها منتج ما كما تصبح احتمالات انصور الممكنة لتعبير المنتج من ناحية لمادية حتى يمكن تنفيذ لإجراءات المنفعة بعصر الوقت بصورة ثلاثة متطلبات السوق فالمنتجات التي تحتاج إلى نوع من التوزيع، على سبيل المثال، يمكن أن يتم تعديلها فيما يتعلق بالمكون الرئيسي للمنتج أو تصميم المنتج أو عملية التتعة وتغليف أو وضع علامة أو الحماة بحيث تتلاءم مع احتياجات المستهلكين وهذا يمكن ملاحظته على سبيل المثال فيما يتعلق بمحال متاح التليفون النقال في ألمانيا منذ عام 1958 الذي أحتلت فيه شبكة A-Netz أول بطء للاتصالات للأسلكية في المص

حيث تم إجراء تبويب استمر قائم حتى عام 1999 تقريبا، وحاصه فيما يتعلق بالمكونات الفورية للمنتج المكونات المسبوبة عن نقل لإشارات اللاسلكية بالإضافة إلى التعديلات التي يمكن القيام بها فيما يتعلق بالشكل الجمالي للعبوة والبرال سوق لاتصالات اللاسلكية في ألمانيا منذ عام 1999 تقريبا في المرحلة التي يطبق عنها مرحلة التصح، وهي جزء من حرة حرة

السوق وتتمدد حصة منطوق نمو معدل دوران المبيعات ووديسي بتر ب المنافسة بين المتنافسين كما يتسم العام 2000 في المدي في الوقت نفسه تزداد عند تر حبص الاشتراك في نظام UMTS نظام لاتصالات الجواله العالمي ومن بد شرعت لشركات في محاولة تمبير منتجاتها عن المنافسين لأخرين من خلال الخدمات الإصافيه التي تقدمها مما يوضح ان صمد المصنعة الأساسية والإصافيه للمنتج بعد امر أساسيا يوقف عليه نجاح منتج ففي نهاية عام 2004 بلغت نسبة نعطه الشبكة في ألمانيا لخدمات نظام (UMTS) 70 فقط ومن ثم فإنه لا عرو في ان التناجح جاء أقل من المتوقع و حير ، فإن من عادة موصفات المنتج اني بهم التميز تحت مرا جوهر ب يؤثر في نجاح محاولة تمييز المنتج من خلال تقديم خدمات جيدة وبرجع كسور ع . مستخدمي شبكات الاتصالات اللاسلكية في ألمانيا حتى الآن أقل من المتوقع الى عدة اسباب، منها أن المصنعة الإصافيه للخدمات المعروضة ليست وصحة للمستهلك كما ان المستهلك يشعر ان الأسعار مبالغ فيها علاوة على أن سياسة وضع الأسعار كانت تفتقر بمما لى الشفافية والنوصوح

<sup>68</sup> كما ارفع عدد مشتركين في خدمات الاتصالات اللاسلكية في ألمانيا بين العامين 1990 و 2000 من 273000 ليصل الى 48202000 وألح متوسط معدل نمو السنوي 68% ثم انخفض هذا المعدل بين العامين 2000 و 2004 ليعود من سنة 5% المصدر [http://www.regtp.de/service/start/15\\_02.htm](http://www.regtp.de/service/start/15_02.htm) , 2005 (02 01) وان كل عدد المشتركين في هذه الخدمة يمكن بالفعل معدل النمو على المنتج فإننا نورد ه كمؤشر على وضع الحصة في إطار مورد حجة السوق المصدر (Reg TP 2005) ص 4- و حير موقع On me RP على شبكة الإنترنت (2004 02 28) [http://www.tp-online.de/public/article/newsrichten\\_multimedia/telecom/37296](http://www.tp-online.de/public/article/newsrichten_multimedia/telecom/37296) المصدر <http://www.techchannel.de/news/mobil.unk/.../4747> (2003 03 08) و [http://www.boozallen.de/content/pressforuniv+tax\\_204\\_mobile\\_pricing.asp](http://www.boozallen.de/content/pressforuniv+tax_204_mobile_pricing.asp) 2004 03 08

### 3.1.4 السعر

كما عرّضنا من قبل فإنه من ضمن الأسئله التي تطرح في إطار مناقشة سياسه اعرض ذلك السؤال عن اتّحد بمسب للسعر وما يرتبط به من خفض السعر وشروط ذلك وتأثير عمليه حيث السعر بصورة أساسيه بحجم ما يطلق عليه المساحه المسموح بها للتصرف في سلسله الأسعار، ويتوقف هذا الأخير بدوره على أربعة عوامل التكاليف، والمدفوعه، والعمل، والشروط الإطاريه القانونيه وقمنا يلي بتركز الالهتمم مره أخرى على المستهلك ذلك أن قرار المستهلك كما اوضحنا من قبل يتأثر على وجه الخصوص بما إذا كان المنتج أو الخدمة ترصلي احتياجاته، وتحقق له تلك منفعة ملموسة وأسم هذه المنفعة هناك تكاليف على المستهلك أن ينفقها ونصف إلى السعر مع حصص جميع التخفيضات، وما يترد تكاليف أخرى منها على سبيل المثال، لتكاليف العسبه . وتكلفة الوقت ، وتكاليف الطاقة . ومن خلال مقارنة كلا الطرفين أي المنفعة والتكاليف نتج ما يسمى بالمنفعة الصافيه ولا يفكر المستهلك في شراء المنتج إلا إذا كانت قيمه المنفعة الصافيه إيجابيه وهذا يعني للمؤسسة أن صافي المنفعة التي تقدمها لا ب أن يكون أكبر من صافي المنفعة الذي تقدمه مؤسسات أخرى وذلك نظرًا لأن كل مؤسسة تكون في المعدل في حثه منافسة مع مؤسسات أخرى ويمكن للمؤسسة أن تحقق هذا التفوق على المنافسين في حثه صافي المنفعة بما عن طريق تقديم منفعة أكبر نسبيًا للمستهلك وإم أن تحمل المستهلك تكاليف أقل بسبب وهكذا فإن المنفعة الصافيه السديه مهمه دالسده لأصحاب المؤسسات مظلما هي مهمه بالنسبة للمستهلك

سئل هذه التكاليف في كالف الله صه الصائعه، وكذلك في التكاليف التي تنشا في إطار عمليه تحديد السعر الشراء وهي ما يطلق عليها التكاليف الحويه  
<sup>١</sup> شمل هذه بي جانب تكاليف البحث عن المعومات كذلك التحدث اللوجستية المربطه به من الشراء المحمل  
<sup>٢</sup> كما شمل إلى جانب تكاليف استخدام المنتج أيضا الطاقة البسيه التي لا من يذهب من أجل الحصول على المنتج، ومن ثم حد انه من عوامل النجاح لاساسيه لتعميق عبر شانه التلفزيون أو عبر الإنترنت هو انخفاض هذه التكاليف بصورة واضحة

لا بد من الإخذ في الاعتبار أن بعض التفكير في الشراء "لا يعني بالضرورة قيام المستهلك بالشراء فعلا كما أن المستهلك لا يقوم في كل مره بشري فيه منجما التفكير بمعنى والمقارنه بين التكاليف ومنفعة، وذلك بعض النظر عن وجود عوامل كثيرة خارجية وعشويه تؤثر على قرار الشراء

وفي هذا السياق لابد من الإشارة إلى أنه على الرغم من انتشار عقيدة «الحل الرابع» والتي يحرص عليها كثير من الناس في ألمانيا فإن سعر الشراء ليس وحده مهف وإنما لابد من التفكير بتمعن في عوامل أخرى تقلل التكاليف من ناحية المستهلك ذلك أن «التنطير الطويل في المكاتب عد الحاجة إلى الاستعلام عن شيء ما» أو عند حريصة دفع نسب وجود عدد غير كاف من الموظفين، أو نقص لمرونة، أو الموظفين غير مدربين، وبالتالي ندين ليس لديهم الحرية أو الكفاءة في العمل، كل هذه الأمور تمثل مشكلات في المؤسسة وكذلك عرض «محتاج بأسلوب لا يسمح بمشاهدتها

ومن ثم فإنه في حانة الخدمات التجارية والعقبة على وجه الخصوص يمكن إيجاد مؤثرات تزيد من المنفعة من وجهة نظر المستهلك غير أنها لابد ألا نغفل عدد التفكير في هذا أن إشراف المجتمع الألماني على حانة الشبّاح يريد شكل درامي من ضرورة تلبية المؤسسات لاحتياجات العملاء الأكثر سب ومن ثم يمكن أن تتعزز أهمية الاتصال الشخصي والمشورة ومن ثم العمالة بمرسه بالنسبة للتدريج في السوق لتسهل بهصة قد تجعل التسويج لموسرين من «حل» «ورث» على استعداد لدفع تكاليف أكثر

## 2.4 سياسة التوزيع

تتبع سياسة التوزيع بصورة أساسية تتوافر المصالح للمستهلك بشكل ملموس وهذا أبعد لابد أن يكون العميل هو محور الاهتمام والتفكير، بحيث لا يكون السؤال الوحيد المهم هو من المستهلكون «الفعليون»؟ وبما هناك سؤال آخر مهم لابد من وضعه «أتم في الاعتبار» وهو «ما الاحتياجات الأساسية للمستهلكين؟» لأنه في واقع الأمر يجب أن يتوجه نظام التوزيع كذلك بحسب الطريقة التي يمكن بها إرضاء توقعات العميل بصورة نموذجية قدر الإمكان

<sup>9</sup> بحث شيرماجر Schürmacker هـ عن «نموذج «موسلم» Methusalem Komplotz فلر شيرماجر Schürmacker (2004) <sup>10</sup> فلر هامبورج Hamburg (2003) وغيره، ص 30

وفي إطار سياسة التوزيع يمكن التوقف على عملية اتخاذ قرار تمرير مراحل ثلاث في المرحلة الأولى يتم قرار بطة التسويق، وفي المرحلة التالية يأتي القرار بشأن أجهزة التوزيع، وأخيراً يتم قرار بطة اللوجستي.

#### 1.2.4 نظم التسويق

يرتبط نظام التسويق بوصفه أحد عناصر سياسة التسويقية بالسؤال عن كيفية رسم رحلة الخدمة أو المنتج من مصنع إلى العميل ويمكن أن تكون بطة توزيع ذات طبيعة مباشرة أو غير مباشرة في حالة بطة التسويق غير المباشرة فتكون هناك حلقة وصل تربط بين مقدم السلعة أو الخدمة وبين المستهلك تتمثل في وكيل التسويق بينما يكون هناك اتصال مباشر بين مقدم السلعة أو الخدمة والمستهلك في حالة بطة التسويق المباشر.

ليس بالضرورة أن يكون الاتصال المباشر ذات طبيعة مباشرة، وإنترنت كذلك يعد طريقاً مباشراً لتوزيع يتم استبداله بشكل مباشر. يمكن عن طريقه أن يكون الاتصال بين مقدم السلعة أو الخدمة والمستهلك مباشرة وتتمثل مميزات تسويق المباشر في إمكانية استحداث المباشر في عملية التوزيع، وفي التواصل المباشر مع المستهلك النهائي الذي يكتسب من وجهة نظر تسويقية أهمية مرتبطة بالاستناد السوقي لكونها من عيوب التوزيع المباشر فإنها تتمثل في التكاليف المرتفعة التي ينطسها تعليل وإدارة عملية توزيع بالإضافة إلى حقيقة أنه لا يمكن في حالة التوزيع المباشر توزيع المنتج على نطاق واسع غير أن هذه الحجة الأخيرة لم تعد لها وجود مع الاستعداد المتزايد لشبكة الإنترنت في هذا المجال أن شبكة الإنترنت تتيح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

<sup>8</sup> فترن براون 1137، ص 253 وما بعدها.

<sup>9</sup> فترن بيكر 2002، ص 27.

لا بد هنا من عرض ثلاث جوانب أخرى من التوزيع وهي التسويق العالمي والتسويق الإلكتروني والتسويق الحضري. وهذا سوف على كثر عند وكلاء التسويق في مرحلة التسويق المختلفة إلا أنه يخصص في عرض مفصل لهذه الأنواع طرقاً لأن الموصفات الصغيرة والمتوسطة حديثاً عداً ما سيجد إلى خيار التسويق غير المباشر مقارنة بالمؤسسات الكبرى.

<sup>10</sup> مزيد من المعلومات عن الصور المختلفة لوضع التوزيع في حالة البيع بالجملة والبيع بالجملة، صبح المرجوع إلى

فترن براون 2002، ص 255 وما بعدها.

<sup>11</sup> فترن براون 2002، ص 255.

<sup>12</sup> بحث موضوع لتسويق السفر وغير السفر وشكلاهم درعاً وبعاً بالفضل حول موضوع التجهيز، استعفه المؤسسة المعنية مع خارج المؤسسة. انظر كوربه 2005، Kimble (2005) للإطلاع على أهمية لأدوات التجهيز.

<sup>13</sup> فترن بيكر 2002، ص 27.

على وجه الخصوص إمكانية ربطه عدد العملاء المحتملين بدرجة كبيرة إلا أنه لا بد من التفريق بين دور الإنترنت في عملة لتوصل مع المستهلك وبين دوره في عملة التوزيع، حيث يمكن أن يتم الترويج لأي شيء من خلال شبكة الإنترنت في نطاق لحدود المشروع إلا أن التسويق من خلال الإنترنت كما في سوف المره بصورة أساسية ملائمة فقط لتلك المنتجات التي لا تحتاج إلى كثير من الإيضاح والتعريف بها، والتي يمكن أن يتم تسويقها في فترة زمنية مقبولة وتكاسف مقبولة كذلك وبالإضافة إلى هذا فمنه لا بد من الأخذ في الاعتبار صعوبات الإنترنت تحتاج بدورها إلى عناية مستمرة بها وتحديث مستظم لها وقد تحولت الصعوبات الرئيسية للمؤسسات على شبكة الإنترنت إلى بطاقة تعارف للمؤسسة، ومن ثم فإن أي معلومات قيمة أو خاطئة أو صعوبات تصميم غير واضح، وابط لا تصل بالمستخدم إلى هدفه بسهولة من شأنها أن تؤدي فوراً إلى أن ينصرف اهتمام المستهلك الذي يمكن أن يزور الموقع عن منتجات المؤسسة

أما في حالة التسويق عبر مباشر، فهناك نقطة سنؤرخ يشرح نفسه عما إذا كان وكلاء التسويق يستطيعون ويريدون أن يتم توزيع المنتج وفق التصورات المؤسسة المنتجة ذلك أن اختلاف وضع المؤسسة في السوق مقدره بالمندافسين يمكن أن يؤدي إلى المستوى التسويقي إلى تعصيل المشرير للمنتجات التي يقدمها مؤسسات أخرى

وبعد الجور 4 1 مثالا لتقييم نظام التسويق من خلال إجراءات إحصائية معينة إذ يضم قائمة من العوامل التي ينبغي مراعاتها لكونها مؤثرة في اختيار المؤسسة لنظام تسويقي معين

<sup>4</sup> يمكن أن نجد شركة Dell لأجهزة الكمبيوتر مثالا على هذا؛ إذ تحول هذه الشركة بفضل أسلوبها الخاص في التسويق المبتكر وتمتعها بـ 16% من حصة السوق الإجمالي على مستوى العالم المركز رقم واحد معتمدة بذلك على تركيزها هائل على باكر Hewlett-Packard، فورس دون مولف (2006)، ص 60

جدول 4 1 مثال لعملية تقييم إحصائية تعرض تقييم نظام التوزيع

معايير التقييم	المتوسط الترجيحي (مجموع 100%)	القيم بالنقاط (5-1)	القيم الترجيحية بالنقاط
<b>معايير تتعلق بالسوق:</b>			
- معدلات النمو لقنوات التوزيع	3	1	3
- وضع قنوات التوزيع في السوق	3	2	6
<b>معايير تتعلق بالظروف المحيطة</b>			
- تأثير التقلبات التكنولوجية الجديدة على القنوات التسويقية	6	4	24
- تأثير التغييرات الاقتصادية والاجتماعية على القرار بالشراء	5	5	25
<b>معايير تتعلق بالمنافسين:</b>			
- قنوات التوزيع للمنافسين الرئيسيين	4	2	8
- الوضع السوقي للمنافسين في قنوات التوزيع	5	3	15
- امكانيه صياغة التنافس من خلال قنوات توزيع جديدة	5	1	5
<b>معايير تتعلق بوسطاء البيع:</b>			
- مرونة وكلاء التسويق	5	5	25
- امكانية التأثير على وكلاء التسويق ومراقبتهم	6	4	24
- تكاليف التوزيع	7	2	14
- كفاءة فريق المبيعات	8	3	24

<sup>٢٢</sup> منح التقييم البسيط عن تقييم إجمالي (5 نقاط) أو ملبي نقطة واحدة لكل معيار على حدة ومن الطبيعي ان يتم تحديد حد سبي مجموع النقاط التي يمكن الوصول إليها من أجل ضمان تحقيق الحد الأدنى من المتطلبات ويقع الاختيار في النهاية على نظام التوزيع الذي يحصل على أعلى تقييم المصدر. عرض حاضر بالمؤلف، استناداً إلى برو Bruhn (2001)، ص 269

معايير تتعلق بالمؤسسة:			
18	3	6	- الخبرة بطرق التوزيع المختلفة
28	4	7	- وضع المؤسسة في السوق
35	5	7	- المفهوم التسويقي للمؤسسة ومتطلبات أهداف التوزيع التي تطمح إليها
معايير تتعلق بالمنتج:			
40	5	8	- الحاجة إلى توضيح المنتجات والتعريف بها
24	3	8	- تكرار الطلب على المنتجات
28	4	7	- ضمان تقديم الخدمات للمستهلك
346		100	المجموع الإجمالي

#### 2.2.4 أدوات البيع

ترتبط أجهزة البيع بوصفها أحد عناصر السياسة التسويقية بالسؤال عن الإمكانيات المختلفة لإيجاد النواصر مع العميل في إطار نظم التسويق المختارة. ويمكن التمييز بين نوعين من أجهزة البيع، يمثل أحدهما في تلك التي تعمل أجهزة بيع خاصة بالمؤسسة، مثل الإدارة المباشرة، وإيراد التسويق، والمورع الخارجي، ويتم بمثل النوع الآخر في تلك لأجهزة التي لا تخص المؤسسة ولكنها تعمل لصالحها من خلال إمكانيات مختلفة من التعاقد مثل ممثلي المبيعات والوكلاء والسماورة

<sup>20</sup> انظر بيكر (Becker 2002)، ص 53٠



وهي وقع الأمر يستقر الاختير في معظم لقطاعات حالي على أحد النديين الموزع الخارجي و منسوب المبيعات ، وينعين في هذه الحالة أن تلجأ المؤسسة الى المعايير الكيفية والكمية لكسي تحول تحديد الحيار الأمثل لها مر بينهما أم إجراءات التقييم الكمية مثل حسابات مقارنة التكاليف، فيها ترتبط بالحدود لاقصادية انتقيدية المتمثلة في معدل دوران المبيعات والتكاليف في حين ان عوامل أخرى كثيرة، من بينها المرونة ومراقبة السوق تلعب دورا هاما بالنسبة للتقييم الكيفي

### 3.2.4 الأنظمة النوجسية

في إطار وصع النظم اللوجستية يدرس القنمون على المؤسسة بصفة خاصة تنفيذ لطلديات، وكذلك نظم التسليم والتخزين

وحلال عملية تنفيذ الطليات تتم مناقشة عدة أمور، منها ما يطلق عليه إدارة سلسلة الإمداد (SCM) التي تعد أحد عناصر مفهوم الاستجابة الفعالة للمستهلك، أما إدارة سلسلة الإمداد (SCM) فيقصد بها التخطيط والتوجيه والتحكم في المسار الاحمالي للخدمات والخامات مشتملا على ما يرتبط بذلك من مسارات المعلومات والاموال في إطار شبكة عمل من الأنشطة والخطوات التي تتعدون وتشترك جميعها في سلسلة خلق القيم وتصنيع واستغلال السلع و أو الخدمات في إطار نمر حل لمتتالية لسلسلة القيمة المضافة وهذا بهدف تحقيق الحد الأمثل للسيولة بالإضافة إلى الوصول لنتاج النهائي إلى الوضع المودجي مع مراعاة الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ويرتبط بدراسة مفهوم إدارة سلسلة الإمداد (SCM) تزايد استخدام يسمى بتكنولوجيا التشخيص باستخدام التردد العالي (RFID) والتي تسمح على سبيل المثال

<sup>77</sup> فرب برو Bruhn (2001)، ص 26 وما يليه.

<sup>78</sup> RFID هي اختصار لـ "المشخص باستخدام التردد العالي" وهي عيب يستخدمها الامريك من الحرب العالمية الثانية في المجال العسكري، ولم يذوق في مجالات أخرى الا مؤخرا اذ صارت كالتيف الإنتاج حاليا مخصصة سادى إلى استخدام هذه التقنية بشكل مزاى في مجال التجارة ايضا

إن يتم التعرف على المنتجات دون لمسها بواسطة جهاز قراءة مناسب، وبالتالي يمكن أن يتم خفض التكاليف اللوجيستية خلال عملية البيع، وإن يتم تنفيذ تطبيقات بصورة أكثر فعالية وكفاءة.

أما فيما يتعلق بموضع التحرير فتمتد عاملين يلعبان دوراً جوهرياً في المنتجات المعروضة، وحمته التسليم التي تطمح إليها المؤسسة، فالمنتجات سريعة التلف لا بد أن يتم تخزينها بصورة مختلفة عن المنتجات التي لا تعد سريعة التلف، كما أن توريد خدمات لتسييم تعني كبر حجم محرو من المنتجات وهكذا يمكن أن يمر بين عدة عوامل مرتبطة خلال التخطيط وبحسب طريقة تحرير وسمطيطها.

تحدد مراحل نظام توزيع السلع

تحدد مواقع وعاء وسعة المخازن

تحدد نظام تشغيل المخازن

تحدد حجم المحرو

ويرتبط خطط التوزيع بصورة أساسية بمسئله وحمل النقل لمسئله وفيما يلي اهم العوامل التي ينبغي مراعاتها في هذا الشأن

تكاليف النقل

سرعة النقل

ثقة في سلامة التوزيع والتسليم

<sup>٦٦</sup> قرار دون مؤلف ١٩٨٥، ص ٣٦ وما يليها

<sup>٦٧</sup> قرار دون Brunner ١٩٨١، ص ٢٧١

يمكن أن يرى من النوع مختلف من محرو، وهي محرو السلع عامة الصنع، والمحرو المركزي، ومحرو التسليم ومحرو الطوارئ.

<sup>٦٨</sup> قرار دون Brunner ١٩٨١، ص ٢٧٢

مروية وتوفير الخدمة والتشغيل

القدرة على تكوين شبكة من وسائل النقل

بعض البداية والنهاية في خطوط سير وسائل النقل

البنطاق الجغرافي لوسائل النقل

الخدمات لإضافة لوسائل النقل

ولعل أشهر نظم التوريد التي تهدف إلى تقليل عدد المراحل هو مفهوم التوريد السريع اللحظي (JIT) ويقوم هذا مفهوم على أن يتم التسليم بحسب الطلب، ويتم تطبيقه بشكل خاص في مصانع الإنتاج ويتم التوجيه المركزي لعملية الإنتاج في إطار مفهوم التوريد الفوري في ضوء متطلبات مرحلة التجميع النهائي التي تقوم بتحديد المراحل السابقة إلى هذا الاحتياج عن طريق ما يسمى بـ كروت الكابون ، وتحدد هذه المراحل دورها احتياجاتها سواء على ما علمت به فحصر كل مرحلة دورها المرحلة السابقة عليها بما تحدده هي حتى تصل في النهاية إلى مورد السلع الوسيطة أو المادة الخام التي يتوحد في عملية الإنتاج والتوريد إليه بحسب المعومات الواردة إليه فمما يعرف بعملية إعادة التوريد هذا وقد نشر مفهوم التوريد السريع (JIT) بصورة كبيرة حتى أنه قد استخدم على سبيل المثال من قبل قوات أميركية في حرب العراق غير أن مساوئ هذا الأسلوب أصبحت عند تطبيقه في هذا المجال عسكري، بل إن الوحدات العسكرية الواحدة كانت تتفوق بشكل أسرع عن ذي قبل، ومن ثم كان يتعرض إرسال المدد في الوقت المناسب وهكذا تعطلت عملية الاستيلاء على الأراضي لعدة أسباب منها نقص الوقود ومن ثم تتضح المشكلة الرئيسية في التسييم بدء على مفهوم التوريد السريع (JIT) ألا وهي أن تقليل تكاليف التحرير يكلف المؤسسة ثمناً عظيماً يتمثل في المخاطرة امتداداً بعنصر الوقت

<sup>193</sup> فري برو Bruhu ر 200، ص 273 وما يليها  
<sup>194</sup> كانبو Kanbaa كلمة يدانية وتعني "كتاب أو لوحة"

### 3.4 سياسة الإعلام والاتصال

تهدف سياسة الإعلام والاتصال إلى صورة المؤسسة بمعنى أن تؤثر في معلومات وراء وتصرفات المستهلكين إزاء المنتج أو المؤسسة ويمكن تقسيمها إلى عدة عناصر، وهي الإعلان، وتنشيط حركة البيع، والعلاقات العامة

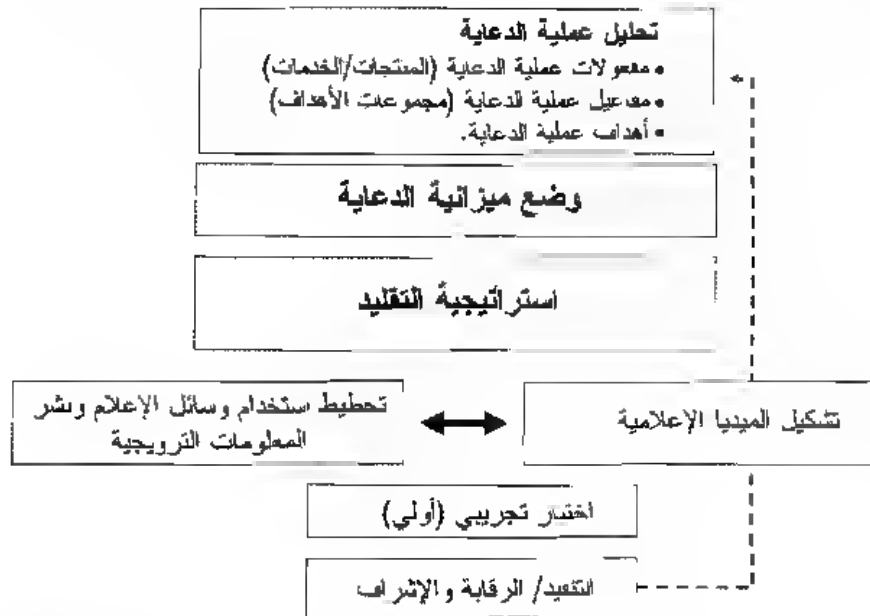
#### 1.3.4 الإعلان

يعلق بعملية الإعلان بصفة خاصة السؤل عن كيفية التعريف بالمنتج، وكذلك كيفية تكوين الصورة الذهنية اللازمة له ومن أجل تنفيذ عملية سعيه في إطار ذي بناء هيكلي منظم يمكن وضع تصور بصد العناصر الأساسية لهذه العملية انظر شكل 3 4

وتمثل الاسم الذي سطلق منه دراسة عمية الإعلان في تحليل العمية في حد ذاتها، فيما يتعلق بأهدافها ومفاعيلها أو الأغراض المر الترويج لها أي الخدمات أو المنتجات التي ترغب المؤسسة في الترويج لها، وفوائدها أي المجموعات المستهدفة المراد الوصول إليهم من خلال عملية إعلان

أما فيما يخص الأهداف فإنها من الممكن أن تكون أهدافا اقتصادية مثل زيادة حجم المبيعات، أو كذلك هدف غير اقتصادية مثل زيادة شهرة المنتجات، وتتمتع الأهداف غير الاقتصادية في المقام الأول بأهمية كبرى بالنسبة لسياسة الإعلام والاتصال؛ إذ أنها تعتبر بوصفها أهدافا تتعلق مد شره بسياسة الاتصال شرطاً لتحقيق الأهداف الاقتصادية غير المباشرة

<sup>34</sup> انظر بيكر Becker ص 48 و 565 وورد في هذا المقام إلى أنه هناك عدة إمكانات لتقييم حساسية الاتصال إلى عدد كثر من العناصر، ومن المصادر التي يمكن الرجوع إليها في هذا الشأن كتاب ميهرت Meffert (2000) <sup>35</sup> بيكر هذا الرجوع إلى ما يسمى نموذج (Attention Interest Desire Action) AIDA (الانتباه الاهتمام، الرغبة، الفعل) باعتبار أنه المصاحح الممكنة التي يوضح من خلالها تأثير عملية الإعلان وحده انظر عن هذا النموذج فإنه لا بد من فهم حقيقة أن تأثير عملية الإعلان على المستهلكين يكون متفاوت وله مستويات تختلف عن بعضها، فودرج ذلك أن سعي العميل إلى المصاح لا يعني بالضرورة أنه سوف يسري



ولا بد من توحيد في لأعداد انشاؤات تصادف من الأهداف لنفسه بحيث يسعى اختيار بعضها على حسب البعض الآخر، وأنه كالك لا ينبغي ان يسعى المؤسسة الى تحقيق عدد اكبر من الازد من أهداف مرة واحدة وفي موقع لعملي يسعى الكثيرون انراي انقلل نال الممكن تحقيقه هو أن يتم رفع رحة شهرة مؤسسة الى جانب تحسين صورتها بالإضافة أيضا إلى صيغ وصيغ المؤسسة في سوق ونحو لا ينصح بقيام بشه هذه المحاولات كما أنه من غير المفيد ان يسعى لمؤسسة فيما يتعلق بالأهداف غير الاقتصادية التي ان نحقق الحد الأقصى من لعائد على لاستثمارات ومن حجم سماعات ومن يروج في الوقت نفسه علاوة على هذا فإنه لا بد من الأخذ في الاعتبار أن تحقيق أهداف غير الاقتصادية يعد مهمة طويلة لأجل أنها تتعلق بتعسير طريقة تفكير

المصدر: عرض جعفر الموهب

المستهلكين، ذلك أن تحقيق درجة معينة من الشهرة أو تكوين صورة معينة عن المؤسسة يعد هدف لا يمكن تحقيقه في اسابيع قليلة من خلال بعض الإجراءات أو عمليات

أما وضع مؤرية الدعاية والإعلان فمن الممكن أن تتدفق أساليب مختلفة يمكن تقسيمها بشكل عام إلى طرق التبسيط والتجربة والخط وطرق تحقيق الحد الأمثل. وفي الواقع العملي تفصل الأساليب التبسيطية في معظم الحالات عن غيرها من الأساليب بناء على ما يقال عن كونها أسهل أو أبسط استخداماً، ومن ثم فإننا نناقش هذه الأساليب بشكل مختصر من خلال مثالين عمليين

تقوم عملية تخطيط مؤرية الخاصة بالعمية على طريقة الرصد المتاح، بوصفها أحد أساليب وضع مؤرية الدعاية، على تحديد الموارد بوصفها الحد المتبقي على أساس عوامل نجاح المؤسسة مثل معدل دوران المبيعات، الربح، إلخ. لا تختار على أساس الهدف المراد بلوغه من خلال عمسة الإعلان مما يؤدي عملياً إلى أن تكون موارد الدعاية صئيلة في حال كون حجم المبيعات صئيلة أيضاً. ونظراً لأن صئبة حجم المبيعات يمكن أن ترتبط على سبيل المثال كذلك بسوء صورة المؤسسة أو بمحدونية شهرتها فإنه من الممكن في هذه الحال أن يتدفق مؤرية الدعاية من أجل رفع مستوى شهرة المؤسسة أو تغيير صورتها

ولهذا السبب يبدو توجيه الموارد بحسب الهدف أمراً ضرورياً، ذلك أن الأسلوب القائم على العلاقة بين الهدف والمهارة يأخذ هذا الأمر في الاعتبار «لا يتم، ولا يختار الأهداف ثم يتم حساب التكاليف المرتبطة بالدلائل الإحصائية المختلفة، ومن ثم نحاول المؤسسة أن نحقق التكاليف المرتبطة بالهدف المراد تحقيقه في الحد الأدنى على أساس مبدأ تحقيق الحد الأدنى

<sup>28</sup> فانس كذلك ميفر - Mefiert 2000، ص 786 حيث يتم التعريف من خلال مصفوفة معينة بين عدد العواص وطريقة البحث والتعريف التي تم تدعيمها

<sup>29</sup> لمزيد من المعلومات انظر روبرت (2000) ص 216 وما بعدها

<sup>30</sup> لا بد من التأكيد على أن الأساليب التبسيطية على الرغم من أنها هي المبتدئة على مستوى التطبيق العملي، يعينها لإشكال التمثيل في عدم وجود صورة واضحة عن العلاقة بين السبب والنتيجة. ويتدفق بعض وصوغ هذه الصورة بتدفق تخطيط استراتيجي أيضاً بالافصه وغير مرصبه

وتتبع استراتيجية انصر الدعاية الاعلاني دوراً محورياً في التنسيق بين العمليات الدعائية المختلفة لأنها تمثل الأساس الذي يبنى على أساسه الاعلار واستراتيجية انصر الاعلاني استراتيجيته المحاكاة هي نسخة التصور الاساسي لعملية الدعاية والاعلار، وتتكون من العناصر التالية وضع المنتج والمجموعة المستهدفة والفاعلة التي تعود على المستهلك، والسبب في الاعلار وفكرة الاعلار وبشكل الخطب الذي تبده ام مفهوم وضع المنتج فقد تم شرحه بصورة أكثر تفصيلاً فيما سبق وهو يرتبط بصورة خاصة بمفهوم النموذج الفريد للبيع JSP او النموذج الفريد للاعلار UAP ويتم تحديد المجموعة المستهدفة بشكل أساسي بناء على وضع المنتج أو الدفع الذي يحصل عليه المستهلك فيقص به الوعود المقعة المتعلقة بالمنتج بمعنى أن يشعر المستهلك بأن ما يقال له خلال الاعلار من وعود خاصة بالمنتج ومدى بقعه بنسبه له صادقة قبل وبعد شراء المنتج ومن المهم في هذا السياق انص أن تتم مراعاة المواصفات ايجابية للمنتج، والتي تتفاوت بحسب إدراك المستهلك لها ام سبب فعالية المنتج فيقصد به ما يمكن أن يتصوره المستهلك من اسباب تبرر توعده المتعلقة بالمنتج كما تشمل فكره الاعلار طريقه تقديم المنتج في حين يشير شكل الخطب لموجه التعميل الى كيفية عرض الاعلار

وبعد تحديد استراتيجية انصر الاعلاني تأتي مرحلة اختيار وسائل الاعلام التي سيتم استخدامها، وهو ما يطلق عليه تخطيط استخدام وسائل الاعلام وبشر المعلومات لترويجية عن طريق الانتقاء من بين وسائل الاعلام المختلفة ثم الانتقاء من بين الاشكال المختلفة لوسيلة الاعلامية الواحدة الانتقاء من بين وسائل الاعلام المختلفة تتطوي عملية الانتقاء من بين وسائل الاعلام المختلفة على اختيار واحد او مجموعة من وسائل الاعلار الممكنة، مثل وسائل الاعلام المطبوعة كالجرائد والمجلات، او الوسائل الالكترونية مثل التلفزيون والاداعة وشبكة الانترنت، ويجب التكاليف يتوقف هذا الاختيار بشكل اساسي على مدى المكاني والكمي والكيفي بالانصافه إلى مدى تواتر

من لامله على هذه الوعود "السعادة أثناء القيادة" في صور الحملات الاعلانية التي قامت بها شركة بي ام دبليو

BMW

مثل هذا نوع جديد حققه من خلال مواصفات عملية القيادة، والراحة أثناء القيادة والتي ترتبط في نفس الوقت بقوة الدفع

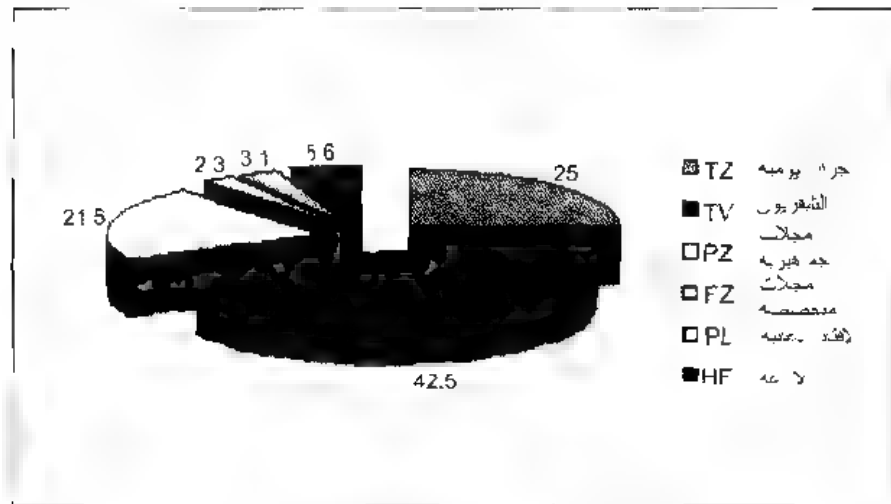
لرصاصه

في حملات الاعلانية لشركة BMW على سبيل المثال تم توضيح مواصفات المنتج من خلال اعلان تلفزيوني يوضح فيه شكل البار من خلال مجموعة من اللوحات التي تروي الاجسام الرياضية ثم يفسم احد اللوحات التي تروي للمتابع بعد معسرة "السيارة"

من لامله على هذا النوع من الخطب الشخصي المتعمق في طرق الاعلار التلفزيونية لسبيل ان بي ام دبليو (BMW)

لنواصل ومدى التأثير على لمستهيك وفي الخطوة التالية التي يطلق عليها عمله الانتهاء من بين الأسكال المختلفة للدفع الإعلامي بتد انهاء بوسيله لمدسيه من بين لاشكر المختلفه المتاحه له انماثل ونحيد وسلطة الاعلان انماثل على في جريدة و محله او على تلفزيوني و صفحه على شبكة الانترنت و انماثل لك وبعده بدفع الاعلان لتي اسعر عليه وهو ما نعرف بتشكيل امثبات الاعلامية

شكل 4 4 توزيع وسائل الاعلام للعلامتيه بحسب احصائي بعب الدعاية في الماي عام 2004  
نسبة المئوية



1/ جريدة يومية، TV = التلفزيون، P = مجلة جهورية، F = مجلة مخصصة، PL = لاهاب عامية، II. الإعامه المصنوع <http://www.p-deutschland.de/pdtschland>  
07032009 Service/Markt/Jan/Verbemarkt/3... de/Verbemarkt/Jan/ 308 (sp





### 2.3.4 تنشيط حركة البيع

تهدف عملية تنشيط حركة البيع في المقام الأول بموضوع -عد حركة البيع، وتشمل ثلاثة مجموعات مستهدفة، وهي الدعوى والتجزئة والمستهلكون وكثيراً ما يتم اللجوء إلى تنشيط حركة بيع بوصفه وسيلة قصيرة المدى، عدم إجراءات وسائل لدعيه وتتركز مهده تنشيط المبيعات خاصة في تشجيع البائعين على الاتصال بالتجزئة وعملاء بالإضافة إلى تشجيع العملاء على شراء

وفي إطار تشجيع البائعين هناك مجموعة من الطرق المهمة، ومنها الترتيب العملي على البيع، وترتيبات بدء، ومساقات البيع، وكذلك بوك المعلومات، والصورات الترويجية للبائعين، ما يتم بتعلق بعدم التجزئة فيمكن التمييز بين نوعين من الأنشطة، وهما مروجي المبيعات وصافي المبيعات ومن طرق لدعة المهمة التي يمكن استخدامها في هذا المجال عمليات تنشيط البيع، والمسابقات التجارية، والمحوذ، وكذلك المعارض التجارية، والمعارض المتخصصة فضلاً عن شاشات العرض، وسرايح البيع المعدة لخدمة البيع. وتهدف عملية تنشيط البيع كذلك إلى إقناع المستهلكين شراء المنتج من خلال ساليب عدة، منها الكوبونات، والمشورات، دعوية الموزعة بالبريد، وعروض الجمعيات، ومساقات ألعاب القرعة، ووثائق العملاء، والمعلومات المسموعة، والمرئية في منافذ بيع المنتج

وكما ذكرنا من قبل فإن تنشيط المبيعات يهدف في المقام الأول إلى -عد حركة البيع بفترة زمنية محدودة فإذ ما تم استخدام هذه الإجراءات بصورة مكثفة، فإنه من الممكن أن تتكون توقعات معينة لدى المجموعات المستهدفة من شأنها أن تعوق استمرار تأثير صورته الموسمية لأجل طوول

### 3.3.4 العلاقات العامة

ترتبط العلاقات العامة على العكس من العنصر الأخرى بنسبه الإعلام والاتصال بالمؤسسة نفسها ونقصية رسم الصورة الذهنية للمؤسسة أمام الجمهور، وخاصة أمام من يفتق عليهم

<sup>18</sup> في هذا الإطار المصطلح ما يسمى بالتسويق الراسي لحظ أن صورته تميزه مثل الاستجابة بفعاله للعين، (18) ( )  
في إطاره عملية الاتصال (SCM) ج. أ. هـ

المستهلكون والحليون أو الدارجون، مثل العاملين في المؤسسة وعملاتها المحتملين، والموردين، ووضعها السياسي، وحملة الأسهم. وبناء على هذا يمكن أن يفرق بين فئات مختلفة للعلاقات العامة مثل علاقات الأعمال وعلاقات المستثمرين والعلاقات التجارية وغيرها. ولما كانت كفاءة العلاقات العامة من الممكن أن يترتب عليها دائم تنشيط حركة البيع، فإنه من المهم أن يتم إدراج العلاقات العامة ضمن السياسة الانصافية العامة للمؤسسة، وأن يتم التوفيق بين العددين لمحتاجة لهذه السياسة ويمكن تقسيم أنواع العلاقات العامة إلى العلاقات العامة الكلاسيكية، والعلاقات العامة الترويجية، ومداخل العلاقات العامة

وفي إطار الحديث عن العلاقات العامة الكلاسيكية، أي نشر المعلومات بشكل منظم عن طريق وسائل الإعلام في شكل أخبار صحفية أو مؤتمرات صحفية نذكر الإشارة بوجه خاص إلى العلاقات العامة في مواقف الأزمات، لأنها تمثل إحدى النقاط الإشكالية الكبرى لدى كثير من المؤسسات. ورغم أن معظم المؤسسات الكبيرة قد قامت بوضع خطط عمل لمواقف الأزمات، وتقوم بتدريب عليها بصورة منتظمة فإن العلاقات العامة في مواقف الأزمات تصعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتحديد ما نذكره كثير. وفي مثل هذه المواقف فإن الرأي الذي يقول بأن عدم فعل أي شيء عند حدوث أزمة ما بعد رأي خاطئ، وكذلك أيضا عدمه من الخطأ أن يتم لإزالة المعلومات مسرعة يمكن أن يضطر المؤسسة بعد ذلك إلى تكذيبها من المهم في هذا السياق أن يتم تعيين شخص واحد كقائد يكون مسئولاً عن الاتصال مع الأطراف الخارجية أما العلاقات العامة الترويجية فإنها تتم بصورة خاصة في شكل مجالات أعمال ومجلات الشركات والمجلات المتخصصة في تسويق السلع والخدمات أو الشركات انتزاعية في المجالات المتخصصة في حين يمكن أن تتخذ مداخل العلاقات العامة أشكالاً عدة منها على سبيل المثال أيا من المداخل المتشوح والمحصرات أو المعارض وكذلك مؤسسات البحث والعلوم أو الفنون

<sup>40</sup> قور فايس (1999)، ص 491.

<sup>41</sup> وفي هذا لا يرتبط الأمر بكون الأزمة ذات طابع مالي أو غير مالي. فمثلاً حدث في موقع جراثيم "Brent Spar" وتشقّب عن البرول ادفع شركة "شيل" (Shell) و يكون السبب في وقوع الأزمة لا يتعلق بالمؤسسة متلما حدث في كثرته. فخلص في امد في ديسمبر من اعام 2000

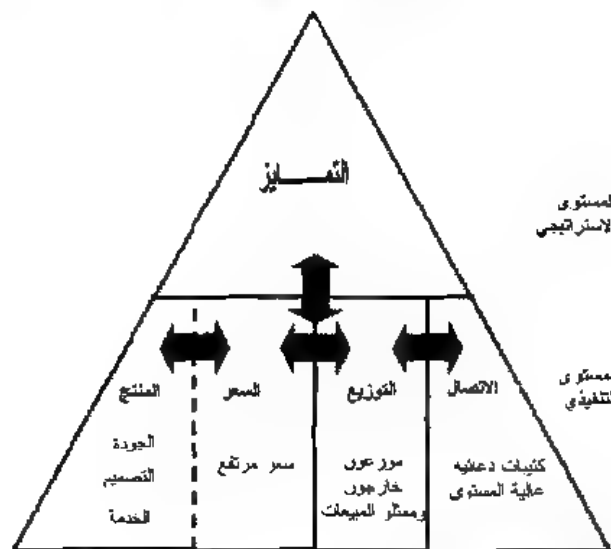
وبعد أن عرصدنا هذه الأدوات المختلفة لترويج التسويق، فإننا نوضح فيما يلي كيف يمكن الجمع بين هذه الأدوات في ظل الظروف الاستراتيجية المناسبة.

#### 4.4 استراتيجيات التسويق والمزيج التسويقي

بمقل المصطلح "الاستراتيجية" الثاني الأساس لما بني من أفكار، انطلاقاً من استراتيجية التميز في السوق، واستراتيجية العوامة في الأسواق العالمية فإنه يصبح من المتوقع أن يحقق المنتج ميزة تنافسية نسبية من خلال ما يتسم به من خصائص انجوه على سبيل المثال، أو أن يوهي بوصفه منتج يتمتع بمزيج فريد للإعلان LAP، بأن به وضع حصص في السوق ولا أن تتمكن أهداف الفرزات الاستراتيجية دمج على أهداف المستوى التنفيذي. فإذن شكل

6 4

شكل 4 6 مقتطف من هرم أهداف التسويق



المصدر: عرض خاص المؤلف

وهذا من المبرر التسويقي يمكن أن يكون كالتالي في إطار الهيكل المادي للمنتج يمكن الوصول إلى هذا التوجيه الأسري في بؤرة المنتج، على سبيل المثال، ويمكن أن يتم نقله إلى تصميم المنتج ومثلاً على هذا يشير هذا إلى منتجات شركة كرولان Kruland فهذه الشركة، بوصفها دبعة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تقوم بإنتاج عدة أشياء، منها منتجات الحماية من أشعة الشمس، وحملة لأصابع، ومنع الانعكاس في داخل والخارج وتتعامل في المقام الأول مع العملاء الذين يعملون في المجالات الحرفية ونوع هذه شركة - وفقاً لما نعلمه عن نفسها - من أكبر خمس شركات من بين مسجي معات الحماية من الشمس في أوروبا، وليس شركة كرولان عن ستر شحية التميز خاصة به، والتي تتضح في شعارها الإعلاني بما يحقق حصة الحصة في مجاز سنانر لقمشيه على سبيل مثال من خلال العمل التالية

عدم وجود عطاء من الشلاسلك مما يتعلق بتركيب محرك الستارة

عدم وجود وطبعة الستارة شفافة Roller Blind

عدم وجود حامل تثبيت صحه

وعلاوة على هذا تتميز هذه ستائر بتصميم خاص حيث يتم استخدام مكوابات من صفة الألومنيوم ومن مود مشكلة بالتقويم كما بها لا تستخدم في صاغتتها سوى أنواع التحريك العادية لوجوده وكذلك فإن شركة كرولان لا تزال تثبت انها مؤسسة مبتكرة نمتع درجة عالية من التميز

من المؤسسة لسياسة الأسعار التي تتبعها شركة كرولان، وبما تنتمي إلى فئة الأسعار المرتفعة نظر لارتفاع قيمة منتجات الشركة، عبر أن هذه السياسة لها في الوقت نفسه توجه تنافسي، لأن السوق يحتكره فيه غالبية من المؤسسات الكبرى، ومن ثم فإن جميع المنتجين لديهم معلومات جيدة عن نشاطه، بما فيه، وكما وصفاً من قبل فإن العمل يتوجه بحسب المصلحة المصايفية النسبية وهكذا في الإنتاج في الإنتاج - أي نروح له شركة كرولان ويربط بها تتميز به المؤسسة من القدرة على التجذب والابتكار، يحقق لها، بفكر نلاد من المرونة التي يمكن المؤسسة من تكيف منتجات

<sup>4</sup> قدر <http://www.kruland.de/groesse.html> 23/06/2015

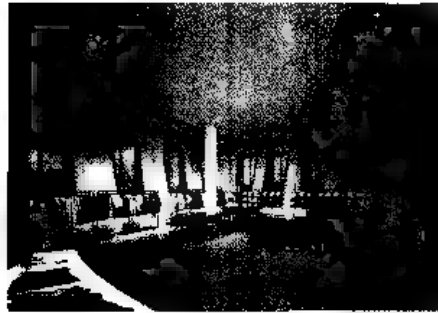
<sup>5</sup> قدر <http://www.kruland.de/groesse.html> 23/06/2015



تسعى سياسة الدعاية والاتصال بعدة سواب، منها الإنترنت، وإرسال الكتينات، والمشورات الدعائية إلا أن الإنترنت يستخدم في المقام الأول في تحقيق التواصل ولم يتم اعاده ليكون مفعلاً ببيع، وهكذا يمكن عن طريق الإنترنت التواصل مع العاملين بالموسسة، كما يمكن طلب الكينات والمشورات الدعائية التي نضم الى جانب صور نماذج المنتجات، المعلومات القيمة اللازمة للعملاء الص، ولله الكينات قيمة كبيرة، فهي توضح خصائص المنتج بشكل مرئي ومسوس قدر شكل 4 7

ومن المهم شكل خاص في هذه المنتجات استخدام امكانية عرض المنتجات عن طريق برامج عمليه تبينها في وضع الاستخدام سموي على نيات العرض قدر شكل 4 8 وهكذا يصبح ان هذا نوع من التسيق والملاءمة بين ادوات مريح التسويقي الرابع، وكذلك ينبغي وسير اسفر نتيجة المؤسسة مما يعطي صورة جميلة متكاملة الأبعاد، ومنسقة مع بعضها البعض

شكل 4 8 عرض -حبي وحارجي لاستخدام الستائر القماشية في نديات شارع تسونيف الجديد Neuer Zolhof في مدينة -وسلنورف



٤ - انصاف كينا - شركة كرولا Kru land

## 5 الخلاصة

يتضح مما سبق أن التسويق يعد من الأدوات التي لا يمكن الاستغناء عنها، والتي تلعب دوراً محورياً في الحياة العملية اليومية لأي مؤسسة لأنه يعد أداة تحقيق التوافق مع العميل وتوجيه الأدوات العملية للتسويق مما يخلق عليه المريح التسويقي وتؤثر جميع عناصر هذا المريح التسويقي على المنفعة الصافية التي يتحصل عليها المستهلك، والتي تعد من العوامل المهمة في نسبة ربح الشركة ولذلك لا بد من أن تتكاتف المؤسسة التي هيبتها، وأن تعمل على تسويق عناصر المريح التسويقي بحيث تحدث نوعاً من التوافق بين هذه العناصر وبين الأهداف الاستراتيجية والأهداف بعيدة المدى للتسويق والمؤسسة ككل وتعد عملية المتابعة المنظمة لمدى التوافق بين هذه الحواشي ذات أهمية كبرى بالنسبة لبقاء وازدهار المؤسسة

وبنقي العنصر الأهم من بين هذا كله هو التوجه بحسب رغبات المستهلك لأنه كما يقول ممثل بحدائق

من المهم أن يعجب الطعم السمكة، لأن يعجب الصياد



## قائمة المراجع

- Backhaus, K (2003) Industriegütermarketing, München Vahlen
- Backhaus, K, Buschken, J, Voeth, M (2003) Internationales Marketing, Stuttgart Schäffer-Poeschel.
- Bauer, E (2002) Internationale Marketingforschung, München Oldenbourg.
- Becker, J (2002) Marketing Konzeption, München Vahlen
- Bruhn, M (2001): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis Wiesbaden Gabler
- Franck, G (1998) Ökonomie der Aufmerksamkeit München Carl Hanser
- Hermeier, B, Papenhoff, H (2003) Marketing und Vertriebsstärke mittelständischer Unternehmen Studienergebnisse, Handlungsbedarfe und Fallbeispiele Essen MAV.
- Homburg, Chr, Schäfer, H, Schneider, J (2003) Sales Excellence Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden Gabler.
- Kotler, Ph (2000) Marketing Management The Milenium Edition, New Jersey Prentice Hall
- Kürble, P (1994) Der Lancaster-Ansatz: Die Eigenschaften von Gütern, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), Jg. 23 Nr. 1, S. 25-28
- Kürble, P. (1997) Consumption of Mass Media Analysis and Outlook, in: Eixmann, D, Kürble, P. Multimedia – Potentials and Challenges from an Economic Perspective, Bad Honnef: WIK
- Kürble, P (2005) Total Outsourcing? Ein neuer alter Trend auf dem Prüfstand unter Verwendung des Transaktionsansatzes in Wissenschaft & Praxis, Jg. 1 Nr. 4 Essen MAV

- Meffert, H. (2000) Marketing Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, Wiesbader Vahlen
- O. V. (2005a) Volig inakzeptabel, in Wirtschaftswoche Nr. 18, S. 58-60
- O. V. (2005b) Funkchips: Die Welt in 96 Ziffern. Dieser Chip wird Ihr Leben verändern, in Wirtschaftswoche Nr. 3, S. 36-37.
- Pepels, W. (1997) Einführung in die Kommunikationspolitik, Stuttgart: Schaffer-Poeschel
- RegTP (2005) [Hrsg.] Jahresbericht 2004, Bonn
- Schirmacher, F. (2004) Das Methusalem-Komplott, München: Blessing
- Weis, Chr. (1999) Marketing, Ludwigshafen (Rhein): Kehl



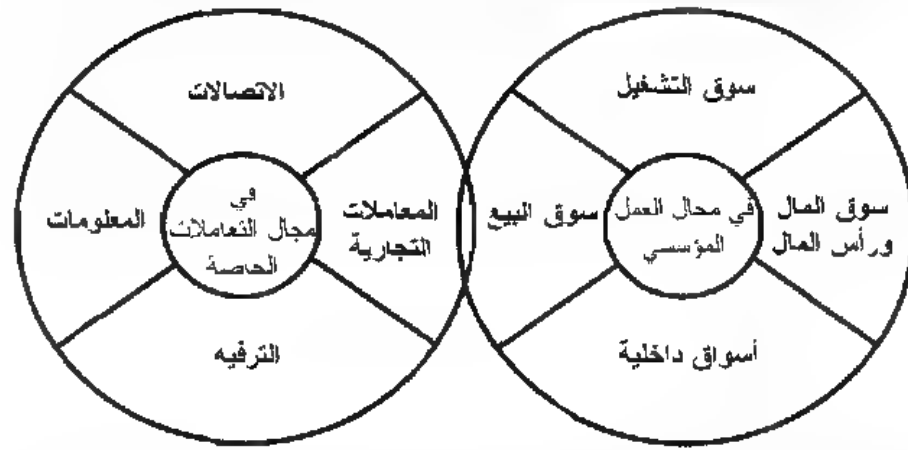
161	1 المقدمة
164	2 تحليل الوضع الراهن
164	2 1 مجتمع المعلومات وأعمال الكسب 'الإلكترونية'
169	2 2 إحصائيات
172	3 القوى الدافعة
176	4 الاستراتيجيات
179	4 1 استراتيجيات الإيرادات
180	4 2 أنواع الإيرادات
182	4 3 نماذج تقديم الخدمات
182	4 3 1 المحتوى
184	4 3 2 السياق
186	4 3 3 الاتصال
188	4 3 4 التجارة
191	4 4 الاستراتيجيات المتنوعة
192	5 النتائج الإمبيريقية
193	6 الخلاصة
196	قائمة المراجع



## 1 المقدمة

تقد تغير عالمنا بشكل سريع لتكنولوجيا الإنترنت ففي مجال المعاملات الشخصية يمكن احراز مواجبات نيويمية، مثل النص، والنحت عن المعلومات، وسرعيته، وكذلك معاملات ومبادلات عقليه وسجارية في كثير من الاحيان تشكل اكثر كفاءة عن طريق الخدمات القائمة على سكة الانترنت اما في مجال معاملات المؤسسات فقد ظهرت مؤسسات الاقتصاد الجديد التي سخدمت شكلا جديدا ليمون، وطورت برامج جديدة للعمل كما فتحنا وامنت نفسها مجالا عمل جديدة على سكة الانترنت محففة بذلك نجاح كثير في بعض هذه المجالات غير ان كل مؤسسات الاقتصاد اتقمت تقريبا بمراس عمل المكسب الإلكتروني، حيث تم عمليات البيع والشراء بالإضافة الى العمليات الاخرى في المؤسسة بالاستعانة بالتكنولوجيا الرقمية

شكل 1 1 تأثيرات الإنترنت على مجال المعاملات الخاصة ومؤسسة



<sup>56</sup> من عر المرجع الذي حوى نصوصا عديدة العبر الجيدة في الاختصاص المعبر على سكة الانترنت ببحر Beger (2002) احرار

غير أن كثيراً من المؤسسات كذلك قد مرت ببعض المتغيرات والمخاطر، وحدث منها، ودعت كنت في بغير السوق أو الإيرادات المخففة، أو أنها نمت تمام على ما التزمت به حتى الآن من عمليات الكترونية تدار عبر شبكة الإنترنت وعلى لزعم من هذا فإن هذا الوضع لا يعبر شيب من حقيقة قديمة، وهي أن شبكة الإنترنت استطاعت أن توفر للكثير من هذه المؤسسات طرفاً جديدة وقعه لتدبر المعلومات والمعرفة والخدمات وينفي السؤال عما إذا كانت هناك ميزة تنافسية يمكن تحقيقها من خلال شبكة الإنترنت، وكيف يمكن تحقيق هذه الميزة، وهذا يعني في حد ذاته سؤالا جوهرياً في مجال أعمال الكسب الإلكترونية

وفي هذا المجال لا بد من صدارة الأولويات لتتبع سريع لواجهه جدالة بصرياً للمؤسسة على شبكة الإنترنت. الأمر، بأي يضيف إلى المزيج التواصلي الإجرائي قد انصهر جسد، وأما يمكن تحقيق ميزة تنافسية عامة بشكل أساسي فقط عدم تدبره التوجه الاستراتيجي لفائدة المؤسسة، ومنسبة لقيمة مضافة بالكامل على أساس الإمكانيات المتاحة لأعمال الكسب الإلكترونية، وتعدتها على أساس هذه الإمكانيات تدبر الأمر ودلاصافة إلى هذا يمكن استحداث الآليات والأساليب الإدارية المعمدة التي يمكن عن طريقها دراسة الأوضاع الاقتصادية والفنية والربط بينها وإطلاق من تحليل الوضع لهذه الذي يشير إلى وجود تسوّل عن معبر بوعث المتدفقة، فبدأ سعر من فيما إلى الألفاف والاستراتيجيات، وكذلك لبعض الإجراءات المحددة التي تتنوع في مجال أعمال الكسب الإلكترونية، مع ملاحظة أنه سعر من لهذا الأمر من وجهة نظر إحدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنبع منتجات استهلاكية بشكل مباشر أو غير مباشر لمستهلك النهائي، ولا تزال حتى الآن تدبر في العمل مع وسط أعمال الكسب الإلكترونية ويمكن إجراء خطوات النمطية لتحويل هذه المؤسسة إلى مجال أعمال الكسب الإلكترونية في ثمانية خطوات

- 1 يمثل التحول إلى شبكة الإنترنت المرحلة الأساسية لتحويل على شبكة الإنترنت الخطوات الأولى، وهو يمكن المؤسسة من استخدام شبكة الإنترنت، وخدمات الويب المتوفرة عليها، وذلك بوصفها وسيلة لتقليل المعلومات وبنائها

<sup>767</sup> ريم خطيب الصبغة الثانية على عدد كبير من المؤسسات ولكن ليس على كل المؤسسات، وذلك لاستخدامها بغير المال هو، فتم كبد جازر أعمال الكسب الإلكترونية في المؤسسة

- 2 إنشاء حشد مررب إلكتروني ويطبق مررب الإلكتروني ح ص المؤسسة. لأمر سي بصم المؤسسة هوية -سه في شبكة الإنترنت، ويمكنه بذلك من استخدام الإنترنت بشكل فعال كوسيلة تواصل.
- 3 ومضيف، يسمح بإنشاء صفحة ويب بمؤسسة بوصفها نقطة تعارف شاملة بان تعرض معلومات عن نفسه على شبكة الإنترنت ويمكن تفعيل صفحة الترتيب هذه من خلال نظام إدارة المحتوى الذي يمكن المؤسسة من تحديث المعلومات باستمرار حسب تطلبات السوق.
- 4 يأتي بعد هذا تصميم كدوات تمسج تشر على شبكة الإنترنت مبرودة يمكنه بحجب المعلومات وتنظيمها، و عمل صفحات ويب تفاعلية -تطبع استمرارية الأمر الذي يتطلب تصنيف هيكلي لنظام المعلومات القوي، لأنه يتطلب أن تكون صفحة الويب مصممة لنظام تلك المعلومات، و أن تكون تطبيقات الويب هذه شاملة بمرحلة خاصة ونسب شعبة HTML.
- 5 كما أصبحت التي كدوات الترويج أصبحت على شبكة الإنترنت وصفة شائعة، وكذلك عملات الطلب أو التفعف فيه تكون لدى المؤسسة بها مخرج على شبكة الإنترنت مبرسة لتجارة إلكترونية.
- 6 من خلال توسيع الخدمات التجارية المبرومة بصفاته عروض حثيثة للمحتوى، و عروض سبقي، أو التفاوض، أو الترويج، مما يمكن معه في الوقت نفسه رفع مستوى الجودة النسبية للخدمات المبرومة، وكذلك تحقيق إيرادات إضافية.
- 7 من خلال توصير صفحة الويب لنظام إدارة المؤسسة، أو لنظام إدارة التخطيط مبرر المؤسسة يمكن أن توفر المؤسسة لشركاء العمل أو لتعملاء، على سبيل المثال، معلومات حيوية عن الإنتاج، والمبيعات، التوزيع، وكذلك يمكنهم من متابعة مخرج تقيف وإدارة التوزيع.
- 8 كما أن مبرر التوزيع بعضهم بعض عن طريق نظام تبادل المعلومات الإلكترونية (EDI)، وإشراك العملاء من ألفة A من خلال شبكة إضافية مبرومة بالإنترنت، و أو تومي المبرجين بعض المبرر الإلكترونية التي تمبرر ه من خلال نظام لإدارة، وتخطيط مبرر المؤسسة مصل بالإنترنت ERP، فإذ في هذه الحالة يمكن تحقيق بعض المبرر فيم يتعلق بالتكاليف مبرر الربط لاستراتيجية من مخرج سبب الإمداد بهدف تحسين سلسلة القيمة.



لمضافة تحسب يتجاوز حدود المؤسسة للوصول بها إلى الصورة المودجة، فإن هذا يعد علامة على بلوغ المؤسسة واحدة من أعلى مراتب اهتمام المؤسسة بأعمال الكسب الإلكتروني

وبطرا لأنه يمكن أن يطلق وصف للاحصائيات من أن المؤسسات الألمانية قد وصلت إلى حد كبير لنمر خلد الأربع الأوسى، وبما سيعرض فيما يلي بوجه خاص للمراحل الأعلى التي تنطوي على فرص وافق مستقبلية أكثر في أعمال الكسب الإلكتروني

## 2 تحليل الوضع الراهن

### 1.2 مجتمع المعلومات وأعمال الكسب الإلكترونية

بإية نقول بالشرح مفهوم مجتمع لمعلومات بوجه عام بتيسير الانتقال إلى مفهوم أعمال الكسب الإلكترونية، ونحذب وضعه في هذا الصدد بلعب مفهوم المعلومة دورا هاما في هذا السياق وبعبارة المعلومة هي خبر جديد له بوجه معين، وذي سمة فريدة ومن ثم فإن المعلومات وفق لها تعريف يؤثر دائما على اتخاذ القرارات، ويمكن القول بأن الأفراد الناجحين في مجتمع لمعلومات يوصفون بالناجح لأنهم يمتلكون الكفاءة الإعلامية التي تجعلهم يميزون بين المعلومات واللامعلومات، ولأنهم يستطيعون استدعاء لمعلومات في الوقت المناسب تسترشدو بها عند اتخاذ قراراتهم المستقبلية غير أن هذا الأمر بالتحديد بعد صعد في الأوقات التي تصبح فيها نتائج تأثير الناس حدثا لإعراق بالأخبار أو الافتقار لمعلومات، لذلك أن كم بمشور من أخصر تحمل في طبيعتها معلومات كافية قد ترتب بسرعة وثقة

<sup>168</sup> قرار مصر 22

<sup>169</sup> للإصلاح على مفهوم المعلومة في مجتمع المعلومات فإن بيليسكه Breitzke، جروب (1998a) Grob، ص

<sup>170</sup> وما شابه

يصبح هذا من حيث المناز إلى التطبيق على ما م شرد في مجال علم الكيمياء فم عام 1800 مرت مائة عام حين صير ميور إصدار علمي مشهور على مستوى العالم وبهذا، أي بدءا من عام 1900، صدر المليون الثاني من المجلات في ذلك 32 عاما من التنبؤ التالي مع ذلك 18 عاما فقط، وبعد هذا عصر حيث 9 أعوام مليون حر من التمداد، وفي الوقت الحالي يسغرق الأمر 3 أعوام حتى يصدر مليون مقال في مجال علم الكيمياء فم عام (1995) Noam

وف قدقمت حالة الاتهام المعلوماتي مرة أخرى بصورة كبيرة من خلال شبكة الإنترنت وإمكانيات  
 ستر بها، والتي تمكن أي كاتب من أن يشر كتاباته دون حتى أن يقوم طرف آخر بمراجعته مدى  
 جودة هذه المعلومات ومن دحبه أخرى فإن شبكة الإنترنت تنتج من خلال ما يوفره من خدمات  
 للبحث عن المعلومات، واستدائها لأولئك الذين يمتلكون كمية التعامل مع هذه الوسيط الإعلام في  
 الممثلة في المعرفة الإجرائية للبحث عن المعلومات إمكانية إيجاد المعلومات المنتشرة عالمياً  
 بطريقة فعالة واستخدامها في الاسترشاد بها عدد اتخاذ قراراتهم الشخصية وربما تشجع هذه القوة  
 ما بين الأقرباء بالمعلومات والمعتقدات أنها ولكن الأمر الموك هو لنا لا يمكن أن نبحث عن  
 مجتمع المعلومات لا في الدول التي حققت تقدماً في مجال تصنيع، وإن لا يمكن أيضاً أن نرحب  
 صمم مواطني مجتمع المعلومات أولئك الذين يمشون ثلثي سكان العالم، والذين لم بمسكوا ديدهم  
 حتى الآن سماعة الهاتف ومن ثم فإن المجموعه المستهدفة التي يمكن الوصول إليها عبر  
 صفحات الإنترنت تنتمي إلى دول الصاعدة، غير أن هناك في هذه الدول مجموعات من  
 الأشخاص الذين لا يستطيعون، أو لا يريدون، استخدام صفحات الإنترنت ففي غرب أوروبا على  
 سبيل المثال لا يقوم باستخدام صفحات الإنترنت بشكل منظم إلا 37 فقط من السكان، وهؤلاء لا  
 يدخل عيده على الشبكة تصفه بومية سوى ما يقرب من النصف فقط

ونمثل التأثيرات الاقتصادية في هذا الصدد جزءاً لا يستهان به على جوانب لأجتماعية، وهذا ما  
 يوضحه شكل 2 11 يهتم اقتصاد الإنترنت، أو ما يطلق عليه بصلاً الاقتصاد الرقمي، بتتبع  
 استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في محلي لأقتصاد القومي وإدارة الأعمال، من  
 وجهة النظر الاقتصادية، مما تدور عما إذا كانت عوامل، مثل بطله، وميزان التجارة  
 الخارجية، وجمالي الناتج القومي يمكن أن تتغير تبعاً لما تكون المجتمع إلى مجتمع  
 معلوماتي فعمر من تحقيق خفض تكاليف نقل المعلومات، والتي تعد من صمم تكاليف إتمام  
 الصفقات التجارية يمكن أن ينخفض الأرباح من موزج السوق المكامل، وهو أحد نماذج التي

<sup>161</sup> انظر Noam، 1995،

<sup>162</sup> انظر الكتب الصادرة عن معهد TNS Infratest لأبحاث التسويق للعام 2004، أرقامه البيانات من رقم 143  
 حتى رقم 155

درسها عدم الاقتصاد ومن خلال هذا تصبح أهمية لمعمومة اذ صار ينظر الى المعمومة الان الى جانب عناصر الإنتاج ككلاسيكية، وهي العم، ور من امال، والأرض دعندرها عنصر إنتاج رابع لا يمكن دونه ان يحقق اي اقتصاد قومي نجاحاً هذه الأفكار الميكروسكوبية يمكن ان تفصي بنا الى نتيجة بنا خالد في مرحلة التحول إلى اقتصاد مبعث لتتصيح، وان ثمة تعبير في الأسواق قد يحدث نتيجة لتطبيق تكنولوجيا المعلومات، وأن هذا التعبير سوف يمتد تأثيره يصل الى ذواق القاسية حتى في مجال ادارة الأعمال

## شكل 12 التجارة الإلكترونية كجزء من المجتمع المعلوماتي



أما عن تأثير المعلوماتية بوصفها العنصر الرابع من عناصر الإنتاج ١١، فنظرنا إليه من وجهة نظر إدارة الأعمال فانه لا يقتصر فقط على سواق البيع والشراء في سلسلة خلق القيمة المضافة، وإنما يشمل أيضاً عمليات الإنتاج، وكذلك اسواق المال. وراس المال ومن ثمة فإن أعمال اكتسب

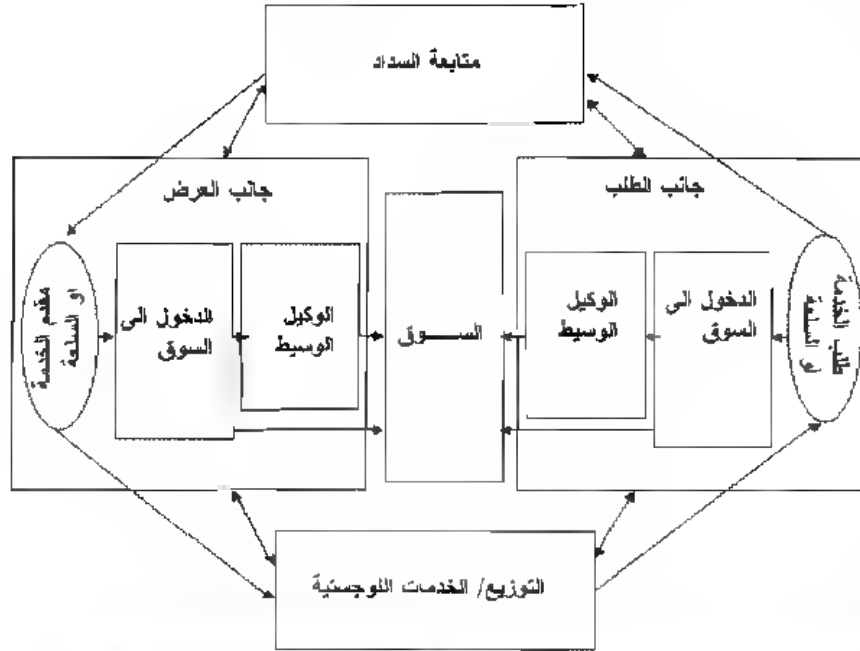
63. ان نعرض في هذا الموضوع لدراسة 14 كين عنصر الإنتاج الرابع هو ١١. انظر ايضا في محو- اذ انه يمكن ان  
 64. انظر محو- العنصر الآخر  
 65. انظر محو- العنصر الآخر  
 66. انظر محو- العنصر الآخر  
 2000، وبوصف المار التالي حالة المبيعة في غنير عصب مؤسسة الإنترنت في هذه الفترة قد حققت مؤسسة هو  
 YAHOO من خلال موقع البحث الخاص به في مار من العام 2000 على قيمة السهم في الورصة قدر 88  
 مليار دولار أمريكي، محققه بذلك ربحاً قدره 0.05 مليون دولار أمريكي، وبعدها حصد المبيعات 0.6 مليار دولار  
 أمريكي، وبعد التعمير المؤسسة 200 4 موصف، ونصحت المصلحة في غنير مؤسسة الإنترنت بعد ١٠٠ مليار دولار  
 سركت لأقتصاد العالم وما يمكن فعله حتى تعاد ميزان القيمة السهم التي تحت 88 مليار دولار، ذلك ان اضافة العجم  
 السهم بمؤسسات بوفينانر، باسف، وايب وميرو وغونكرس فاحس BASF و Lufthansa و VW و Metro و  
 VEBA الى الوصف الى قيمة السهم قدر حوالي 88 مليار دولار أمريكي، وما كان هذا ليحقوقه، تلك

الإلكترونية يمثل جزءاً أصيلاً من اقتصاد الإنترنت، ويمكن تعريفه على النحو الذي أعمال الكسب الإلكتروني هو تقدم لعمليات تسجل إلكتروني

ويصبح من هذا التعريف الموجه من ناحية أن أعمال الكسب الإلكترونية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات غير أن هذه التكنولوجيا لا يتخذ أن تكون بالضرورة معتمدة على شبكة الإنترنت، ومن ناحية أخرى يوضح هذا التعريف أن أعمال الكسب الإلكترونيه تشمل كل أنواع العمليات وعمليات التحويلة وتعد أعمال الكسب الإلكترونيه وسعة الانتشار بصفة خاصة في مجال التعاملات بين المؤسسات (B2B) ولا تقتصر العمليات التي تدور إلكترونياً بالتصوير فقط على الشراء، ومنه تشمل أيضاً عمليات أخرى، منها على سبيل المثال: مزجتي المعلومات، وتطوير الأنماط لمعدات المستهلك كملابس، وكذلك البحث عن طاقم العمل الملائم والتواصل مع مؤسسات أخرى، وحصول على أدوات تشغيل أو السلع الاستهلاكية وهو ما يعرف بالسرعة الإلكترونية وإدارة الموارد من خلال نظم تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، أو الاشتراك في المدفوعات كما أن عمليات تعاوان أو الاتصال بعد جزء من أعمال الكسب الإلكترونيه أن ما كن ننسبها يهدف إلى تحقيق أهداف خاصة بالمؤسسة ومن هذه الأهداف، على سبيل المثال، رفع مستوى المرونة، وسرعة الاستجابة، والقدرة على المنافسة، ويمكن تحقيق هذا الهدف الأخير أيضاً من خلال خفض التكاليف فترتب رمية ميسرة المدى

الإضافة، علم أن هذه المؤسسات بجمعها حقت أرباحاً بلغت 4.3 مليار دولار أمريكي، بلغ حجم المبيعات 162 مليار دولار عام 2001 563 000  
166  
نمرد من التقاضي حول هذا التعريف ويعرّف جزءاً مهماً من أعمال الكسب الإلكترونيه أو التجارة الإلكترونية  
167  
Wirtz (2001a)، ص 33  
شير مفهوم تطوير الإنتاج يرغب المستهلك إلى إمكانية شراء المستهلك في الخدمة المقدمة إذ يمكن أن يعتبر حيز المستهلك نموذج حشو البصر التي يطلها عن طريق الإنترنت مثلاً على عمليه تطوير الإنتاج برغبات المستهلك وتعد إمكانية تطوير الإنتاج حسب الرغبات الفرعية لمستهلكين من وجهة نظر المستهلك دليل على الجودة. ويشرح سران المستهلك في عملية تقديم الخدمة كمنه مفهوم الخدمات، ومن ثم فإنه ينبغي أن نرى إلى جانب مكونات السوق المعرفه، وهي السعر، والمنهج، والمكان، والإعلان أيضاً مؤشرات الخدمات، وهي العمليه، وضمان العمل، والخدمات الشخصية، مما يتعلق بالمواقع الإلكترونية على الإنترنت  
168  
Wirtz (2001a)، ص 40  
169  
يشير الاتصال الإلكتروني لإعداد الأسس المعجاني، غير المجاني لخطية الاتصالات الإلكترونية المنه على خصائصها فترتب Wirtz (2001a) ص 41

شكل 2 2 تبادل لخدمات في اقتصاد الإنترنت



ومدركة بمفهوم عمل تكسب الإلكترونية فإما نرى أن مفهوم التجارة الإلكترونية (EC) الذي يستخدم كثير كمرادف له يدعي أن يقتصر على عملية انشاء، ومن ثم فإن معرفته كإتاني التجارة الإلكترونية هي انحر عملية انشاء شكل إلكتروني

وعندما يتم بيع امتمجات أو خدمات عن طريق الوسيط الإلكترونية، فإن شبكة الإنترنت وحتمه الشبكة العنكبوتية العالمية WWW الخاصة بها تلعب بالتأكيك دوراً هاماً في استمراره.

<sup>170</sup> المصدر: اشتدا إلى قبرس (2001a, Wirtz). ص 38

وخاصة عدم يتعلق الأمر بالتعامل في إطار سوق العميل النهائي من المؤسسة المستهلك Business to Consumer، وانحصاره B2C

يحتوي الشكل 2 2 على رسم تخطيطي لسوق افتراضي يلتقي فيه عارضو الخدمات والمنتجات وطالبو هذه الخدمات والسلع، مع إمكانية تحمل الوكلاء ولوطة ومحتري الخدمات المنحصرين، ولا يمكن الأطراف الفعلية و لقطاع المعية من الاشتراك في سوق لا من خلال الوفاء بعض المتطلبات فيما يتعلق بالبرمجيات و مكونات الصلة للحاسب الآلية ويومي بوكلاء في جذب عرض الخدمات مهام عدة، مثل توفير ما يحتاجه العملاء، وجمع وترسيه مخرج الطلب على السلع والخدمات للاستفادة منها، أو القيام بحمل العملاء

وكتلك فإنه من الممكن الاستعانة بوكلاء أو وسطاء في جانب طالبي الخدمات والسلع ويقود هؤلاء الوسطاء بجمع العروض وبيعها، وهذه طالبي الخدمات والسلع عن مقارنة الأسعار وهكذا فإن العلاقة بين مقدمي وطالبي الخدمات والسلع لا تصير بالضرورة أكثر مباشرة من خلال شبكة الإنترنت، وإنما ثمة أنواع جديدة من مقدمي الخدمات يتحلون حديثاً في عمليات السوق

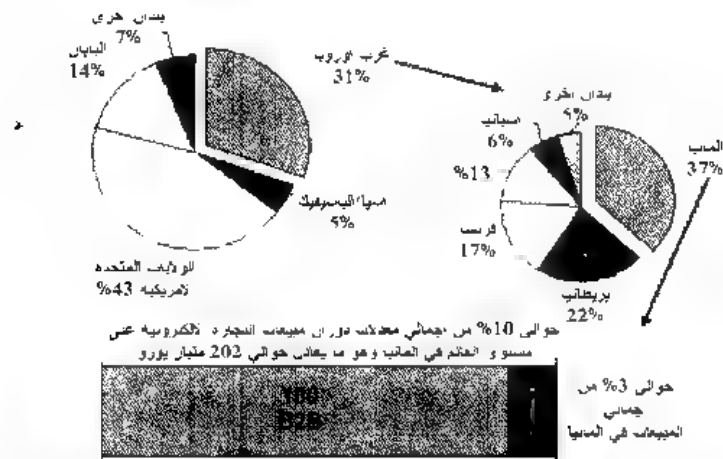
## 2.2 إحصائيات

فيم يبي مجموعه من الإحصائيات المحددة التي توضح مستوى التطور الذي وصلت إليه التجارة الإلكترونية في العالم، حيث يس الشكل 2 3 مثلاً أن نصيب دول غرب أوروبا من حجم مبيعات، من خلال التجارة الإلكترونية على مستوى العالم في العام 2004 مع 31 وحتل ألمانيا نصيب الأكبر من حجم مبيعات التجارة الإلكترونية في أوروبا، إذ يسع نصيبها 37 من جمالي حجم المبيعات، وهذا يصل نصيبها من حجم المبيعات على مستوى السوق العالمي إلى 11 تقريب ومن الجدائق المهمة التي كثير ما يتم تقديرها على نحو خاطئ هي أن جمالي نصيب حصة المعاملات بين المؤسسة والمستهلك (B2C) يمثل فقط حوالي 15 من حجم المبيعات، بينما النصيب الأكبر يتمتع به قطاع المعاملات بين المؤسسات بعضها البعض B2B.

<sup>179</sup> لمزيد من المعلومات حول الأرباح والأرباح ذات القطاعات العربية والعميات الذهبية مرارات وحده المسهلات على شبكة الإنترنت من بيستكه جروب Bietzke/ Grob 1998b، ص 109 وما يليه.

ومما يجعل فيه الوضع بشكل أكثر واقعية من تحول النسب نموّه إلى ارتفاع تعبر عن حجم المبيعات ونسب المبيعات التي تنبع 37 من مبيعات السوق الأوروبي للتجارة الإلكترونية، يقر بـ 202 مليار يورو، مما يعادل فقط 3 من حصلي حجم المبيعات في المبيعات، ذاتها فوراً بحجم المبيعات من خلال سائلب التجارة الإلكترونية والذي يعز بـ 6800 مليار يورو غير أنه لا من الإشارة إلى أن هذه الإحصائية لا تحتوي إلا على نسب النموّ الحاصه بعملية البيع، ومن باقي المعاملات الخاصة بأعمال اكتسب الإلكترونية التي تؤثر على تأثير ذات، أو تقتل من التكاليف من شتر بها في هذه الأحصائية

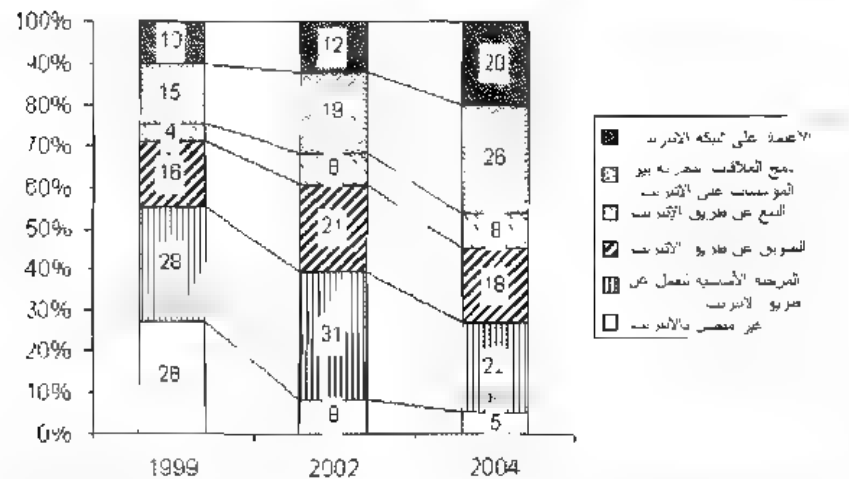
شكل 2 3 معدل دوران مبيعات التجارة الإلكترونية بنسب النموّ وفق لمدنطق في العام 2004



<sup>2</sup> المصدر: بحثنا إلى "مركز الصادرة عن معهد TNS- nfratest لأبحاث السوق 2004 وسعياً BM عام 2005

و" ما فرد مواصفات أعمال الكسب الإلكتروني في لبنان، عبر فترات الرصد المختلفة، لانتصح لد مدى الترام بمؤسسات تعمل في فترات رمنية معينة عن طريق صفحات شبكة الإنترنت، وسوف تؤدي ند هذه القدرة وفق شكل 4 2 إلى المعلومات التالية. نعت نسبة ذلك المؤسسات التي لم تتصل مطلقاً بشبكة الإنترنت في العام 2004 حوالي 5 وهذه المؤسسات هي في المقام الأول مؤسسات صغيرة جداً لا تحاول تقريباً أن سعة أية خطط للعمل عن طريق شبكة الإنترنت على حين لا يزال 22 من المؤسسات في المرحلة الأساسية للعمل عن طريق الإنترنت بمعنى أن هذه المؤسسات لديها سرب الكتروني، وتستطيع التحول إلى شبكة الإنترنت لا أكثر غير أن هذه النسبة انخفضت لأن بعض المؤسسات انتقلت إلى مراحل أعلى لأعمال الكسب الإلكتروني مقارنة بعام 2002

**شكل 4 2 مقارنة أساط أعمال كسب الإلكتروني في المدة رمنية بالنسبة التمنية في فترات رمنية مختلفة**



<sup>173</sup> المصدر: إنشا إلى لأرقام الصادرة عن معهد TNS infratest لأحدث المسح 2004 ومعهد IBM 2005



ويمكن ملاحظة هذا الأمر أيضا في المرحلة الثالثة من مراحل أعمال الكسب الإلكترونية التي وصفتها هذه الإحصائية بمرحلة التسويق عن طريق صفحات الإنترنت ولا تزال 18 من المؤسسات في هذه المرحلة الثالثة التي تشمل على تقديم المؤسسات و أو المنتجات من خلال شبكة الإنترنت، مع عدم وجود إمكانية طلب المنتجات عن طريق شبكة الإنترنت أما سبعة المؤسسات التي تمارس التجارة الإلكترونية ومن ثم عملية بيع المنتجات عن طريق صفحات شبكة الإنترنت، فقد توقفت عند 8 ولم تتغير ومن الأمور الإيجابية أن عدد المؤسسات التي وصلت إلى مرحلة أكثر تطور من أعمال الكسب الإلكتروني قد ارتفع بشدة أما المرحلة الخامسة التي تطمح لمؤسسات لتوصول إليها بهدف خفض التكاليف، والتي وصلت بها 26 من كفة المؤسسات فانها ستمر بمرحلة عملية تدل المعلومات مع شركاء العمل في سلسلة خلق القيمة المضافة على حد من 20 من المؤسسات في مرحلة الاعتماد على شبكة الإنترنت، وتشمل المؤسسات التي وصلت إلى مرحلتها البيع عن طريق الإنترنت، ومرحلة التعامل الكامل بين المؤسسات عن طريق الإنترنت

### 3 القوى الدافعة

بمعي دراسة اسباب المنافسة بتحليل الأخطار والعرض وفوزيع السلطات، بوصفها عوامل تتعرض لها المؤسسة لدى تعاملها في سوق ومن الواضح أن هذه الأسباب قد تغيرت من حيث الاتجاه والقوة بسبب التكنولوجيا الحديثة للاتصالات والمعلومات حيث صارت الأسواق أكثر

<sup>174</sup> للاطلاع على طرح عام حول موضوع المنافسة فمرر بصفحة خاصة الفصل الذي يحس عوان الإدارة الاستراتيجية لـ Ma com Schauf وكذلك كتاب ج. ب. Porter 1992، ص 26 وما يليها.  
<sup>175</sup> يمكن ان نصف السوق بأنه مكان اللقاء المتحد بين مجموعات المستهلكين المستهدفة، غير ان هذا التعريف بطوي على بعض العيوب. لك ان مجموعة المستهلكين المستهدفة تسري انهم متجانسون، ولكن هذا يحدث سيجد رغبة المستهلك في حل مشكلة ما وبذلك ياتي فانه يمكن ان يكون هناك الأسواق بشكل صحيح ينبغي ان يحد من المشكلة التي يريد المستهلك ان يحلها. وهذا يعني اننا نعالج هنا عدم تقار جريد اقتصاديه نظريه بحسب يعجز عن من الجراف الاقتصادية التقليدية. لاخرى فحسب ان ه سيجر الحو الفارقة بين هذه المنتجات المنافسة عريه للعبه بالقبه مجموعته العملاء المستهدفه التي لديها مشكله انهم يسعون للحصول على حيث أسعار الأوراق المالية في البورصة غير السخااع هذه المجموعه من المستهلكين سوف يحصلون الاطلاع على أسعار الأوراق المالية بالبورصة المنشورة على شبكة الإنترنت. لان الصنعت الاقتصادية على شبكة الإنترنت تحظى بشكل افضل الصفة التي معلومات حديثة عن أسعار الأوراق المالية بالبورصة وهي الشبكة التي يسعى المستهلكون لحلها. وهكذا فانه نعلم اننا ندرسه موضوع المنافسة في ضوء مذكر المستهلكين

بإمكانه فعل الأحاد التكنولوجية الرقمية، والتحرر من الروتين الحكومي وعبءات  
القيود من هذا، فإن نوعية هذه الأساليب لم تتغير إلى حد كبير

ويمثل التعامل المباشر اللام يوتران على كور السوق مبرحاً في هيكل الصناعة، أو انفعال  
الذي تعمل فيه المؤسسة من ناحية، وفي الميزة التنافسية دائمة من ناحية أخرى، والتي تمكن  
المؤسسة من التوقف على المفردات وفق بري ذات معينة من العملاء ويعتبر هـن التعامل  
المؤثر بـورهم على نسبة الأثر ذات وكميتها من المؤثرات العامة إلى حد بعيد، وهذا بصرف  
المنظر عن قطع الأعمال التي تعمل في المؤسسة، وعن تقيد أو نوع العمل وبشكل بـورتر  
Porter في حراسه حور ما تتمتع به بعض قطاعات الأعمال من حصرية هيكلية بحري اللين  
لتعمل به على خمس قوى، وهي شدة المنافسة، وسلطة المشتري، وسلطة المورد، والمحتكر  
الدينة، وعوامل التحول إلى السوق وبـري بـورتر Porter أن هذه القوى قد صارت ذات تأثير  
نسبي على المؤسسات بفعل استحداث هذه المؤسسات لشبكة الإنترنت وبم يولي بعض لأمثلة على  
التقارب البسطه بفعل شبكة الإنترنت

ويمكن القول بـ الفترة على المتنامية لدى العميل النهائي قد تزايدت، لأنه لم يعد هناك  
اختلاف كبير بين ما يعرفه المشترون والبائعون من معلومات بسبب انخفاض تكاليف البحث عن  
المعلومات، ولأن المشتري صار دمكته وبسهولة أن يحصل على معلومات حول مواصفات  
ووظائف المنتج أو الخدمة وكذلك عن الفروق بين الأسعار كما أن شبكة الإنترنت لا تشجع  
درجة كبيرة إمكانية أن يتم تصنيف المستهلكين إلى فئات، بحسب الموقع الجغرافي، تختلف قيم  
بيده من حيث السعر المحدد لكن مع هذا، وذلك من أجل أن يحصل كل مستهلك على صفاء مفعلة

<sup>176</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>177</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>78</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>79</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>80</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>81</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>82</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>83</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>84</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>85</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>86</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>87</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>88</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>89</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>90</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>91</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>92</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>93</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>94</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>95</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>96</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>97</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>98</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>99</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>100</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>101</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>102</sup> فـريـز - داونز 1998

<sup>103</sup> فـريـز - داونز 1998

شذويع مناسب وبقيصد ذلك الفرق بين المنفعة التي يحصل عليها المستهلك والسعر الذي دفعه وعلاوة على هذا فتراجع ولاء العميل للمؤسسة سبب عدم وجود اتصال شخصي خلال عمله ببيع، بالإضافة إلى انخفاض تكاليف التحول من عرض لآخر، ومن عرض لآخر كما أن استئيب الاحتفاظ بالعملاء، مثل إدارة ورعية علاقب العملاء والتسويق المباشر 1:1 لا تكاد تكفي في تعالب لتعويض تاز ختمانيات تحول لمستهلك

كما أنه يتم النظر إلى سلطة الموزعين على أنها رتب لعرض ماء، ويرجع هذا لتسيير أولهم أن الموزعين صدر توسعهم أن يقوموا ببيع المنتجات بشكل مباشر إلى لعملاء البهيين، مما السبب لآخر فهو أن الموزعين يستطيعون لأر أن يعرضو منتجاتهم على مؤسسات أخرى ابصاء في نطاق الأسواق الرقمية للمعاملات بين مؤسسات، ويمكن أن يؤدي هذا خاصة في حنة المنتج المعيارية التي يعرضها الموزعون إلى ن يربط عد المؤسسات التي يرونها الموزعون بمنتجات، وأن يقل ارتباط المورد بالسوق في بعض الأحيان مؤسسة واحدة كن يقوم بالموزع لها " ما اثرث المورد في الأمر، وكانت كذلك عوان تحول المؤسسة التي يروها المورد بالمنتج عن هذا المورد. لا تزل كثيرة، فإبه سيكون من الصعب على المؤسسة في هذه الحالة أن تطالب المورد بالائترام بمواصفات معبده فيم يتعلق بالحوة أو بالسعر

ومن لأمر مهمة ابصاء تعبير هيكل التكبيف في حنة تسويق المنتجات الرقمية لك أن تكبيف النسخة لأولى والتي يقصد به تكبيف لإنتاج الأول للمنتج تكون مرتفعة بالمقارنة مع تكبيف النسخة الثانية من المنتج أو قلقل تكبيف، لك أن التكاليف المتغيرة للسح المادية من السح تكذ تكون صفراً وعلى هذا فإن تكبيف إصدار النسخة الأولى لخريدة إلكترونية تقترب من تكبيف إصدار النسخة لأولى لخريدة ورقية تقنيديه وخاصة فيم يتعلق بتكبيف توفير معومات واحترها وجمعها وإعدادها أما تكبيف النسخة التالية، والتي تتحدد في حابه لخريدة التقنيديه بصفه خاصة بحسب تكاليف الطبع وحسابات التوزيعية فإنها تكون معدومة في حابه لخريدة إلكترونية بعض

180 من حاش استخدام تقنيات حصيد الموقع الجغرافي الموقع إنشائها في هذه عبر معبده، والتي يمكن أن تحده الولاية التي يجتاز بها المراد المواقع على سكة الإنترنت على عوان الآتي بي (P) الخاص به، سوف يمكن الفريق بين الأسعار بحسب الموقع الجغرافي للمستهلك، وسر من المعومات عن مكانه حاش حاش الموقع الجغرافي مكانه

www.geolocation.de

181 هذه المواقع البالي  
لمزيد من التفاصيل حول كاليب يذبح الخاصة بسواق البسب حاش هيرتر (Wirtz 2001b)، ص 26 وما بعدها

الخطر عما إذا كان منه و ألف شخص سوف يقرأون الجريدة على شبكة الإنترنت فإن التكيف لا تدثر بحجة الطلب على جريدة، ما لإحداثيات فيها براد دراسة عند قراء علاوة على هذا فإن الجريدة الإلكترونية لا تنبئ مع الاستخدام كما يمكن عادة إنتاجها في وقت. وهكذا فإن أي فرد يستخدم هذا المنتج لا يعوق فردا آخر عن استخدامه في نفس الوقت إلا أنه عندما تصبح التكاليف المتغيرة للمنتج صفر تقريبا فإن الحد الأدنى للسعر الذي تصعب أدركه المؤسسة بفترة زمنية قصيرة يقترب هو الآخر من الصفر، مما ينعكس أثره على ريادة الاستعداد لشراء المنتج في هذا القطاع الذي تتنافس فيه الشركات الرقمية فيما بينها و تسعى لإحلال المسجات التقليدية

وتختلف أشكال تعامل السلطة مع شبكة الإنترنت التي ذكرها فيما سبق من قطاع أعمال إلى آخر لأنه يمكن لقوى بشكل أساسي معظم القطاعات ينبغي أن تقوم دراسة شاملة لظروفها الخاصة، وذلك ليس بسبب ندرة عملية تكرار الأعمال أو نتائج دمج الأعمال والتخصصات وكما قاست إدراكه تحليل إمكانية تطبيق تقنيات حائل الكسب الإلكترونية في كل من أحدى مساهمة القيمة المضافة، ومن ثم تعديل الإستراتيجية حسب متطلبات عمال كسب الإلكترونية، استنادا على أن النصر إلى المستقبل يمر بمرحلة من الثقة والتأطمس

182 يجب أن يحمي بتراب العملاء عندما ياتي احد المنافسين بتقنيات شبيهة بالإنترنت إلى أن يحصل العملاء الحاليين هذا الحس أدنى قيمته هذا السبيل الأساسي من بين المتغيرات يجب أن تدرج القيمة المضافة للمنتج بعد استخدام شبكة الإنترنت. ومن ثم يحولون إلى هذا المنتج دون تغييره  
183 يجب أن ننصير بين القطاعات التي أكثر من قطاع تصدير ومجالاته، ومن ثم العائد مع منافسين جدد يبرز من المعلومات حول أسباب الانسحاب بين القطاعات فإن هيز (Wirtz, 2001b)، ص 40، وكثيرا ما يقوم هذا الانسحاب على أساس الصغار التي هي بين المنتجات مقلد يجب عدمه بتراب أجهزة التلويحات المحمولة بوظائف التصوير القوية غرافي غير أن ريز Res يرى أن العامل حول موضوع الأمان بين الصغار أمر لا ينبغي له، ويرى أنه عندما تصبح المنافسة في حالة الكثير من المنتجات يحدث جاذب بين الصغار مع غيره وجيزه من المنتج، ويرى أن ريز Res/Res، ص 127 وقد بلجها

#### 4 الاستراتيجيات

تحت استراتيجيته المؤسسة - في مجال عمال المكسب الإلكترونية أيضا - على المدى البعيد ما هو سجل العمل الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، وكيف تنصرف المؤسسة وراء من يشاركونها؟ السوق وبعد شريك العمل بوصفه أحد شركاء في السوق، وكذلك لعمليات الشركة كخليفة للمؤسسة هو العامل الذي تدرج راسمها عند وضع استراتيجياتها. فحصول التكاليف، وفي تهداف صفة خاصة في تحقيق الصورة المثلى لسلسلة القيمة المضافة من العمل النهائي ومراتب المنفعة التي يسعى المؤسسة إلى توفيرها له فهم العنصرين اللذين تدرج راسمها في إطار استراتيجياتها زيادة الأرباح. وذلك بعض الطرق عما كانت المؤسسة تسعى لتتبع استراتيجيتها في خفض التكاليف أو استراتيجيتها زيادة الأرباح أو حتى مزيج من هاتين الاستراتيجيتين لأن بورتر Porter يرى أن هناك نقاطا مشتركة جوهرية بين هذه الاستراتيجيات.

قدية ترى دورها أنه ينبغي "لا تجعل المؤسسة من حد الأهداف التقنية الهدف الوحيد لها، حتى في مجال عمال لكسب التكنولوجيا القديمة على التطورات التقنية، لأن عمال الكسب الإلكترونية بوصفه عملاً يجب أن يكون له أولاً هدف اقتصادية يسعى للوصول إليها في ما وضع على سبيل لمشاريع تصور واضح لكيفية الوصول لهذه تحقيق أرباح بصورة عملية فإنه من الممكن حيث فقط أن يتم تحديث لأهداف الفرعة بمراجعة تحت هذا الهدف، والتي تشمل يمر عاز حصة من ومتطلبات عمال

84 حدد أبرز اتجاهيه مجال العمل في دبي، إذ بدأوا -أب الصلح- خلال العام المعني بتدعيم أن سعي المؤسسة تحقيق مزيد من شفافيتها، ومن سكر عصبه السوق السوي، بالأساس، إذ حرص معمر على السوق، ومن أبرز اتجاهيه خلق السوق مثل سعيه السوي، في رعاية المشاريع، أو الانسحاب، وما التفت إليه في المؤسسة من الأمور، إذ من الضروري على سبيل المثال، ومن سكر معمر السوق، كما ذكر في معرب (1994)، ص 124

١٩٦  
يُفصِّلُ الدلائلَ كَثْرَ في التَّوَهُُّدِ كَيْ فِي الْمُنَافِقِينَ وَوَعْدَهُ الْبَيْعَ وَالْوَدَّاعَ وَالْمُسْلِكِينَ وَسَائِرَ مَحْمُوعَاتِ قُرْآنِ ابْنِ  
أَسْبَرِ بِحِجَابِ الْعِلْمِ مَعَ الْمُسْلِمَاتِ الْمَعْرُوفَةِ بِهَذِهِ بَحْثُكَ تَحْلِيصُهُ شُكْلُ عَدَدٍ إِلَى حِزْبِ الْحَقِيقَةِ رَفْعُ جَوْهَرِ الْمَسْجِدِ لِقُرْصِ  
السَّعِيرِ أَعْلَى وَبَيْنَ أَفْجَادِ فَحْصَ سَمِ الْفَتْحِ مَعَ الْحَقِيقَةِ عَلَى جَوْدِهِ تُرْصَاهُ الْمُسْلِمِينَ الَّذِينَ يَحْبُونَ عَنْ فَرْسِ سَمِ  
الْأَسْبَرِ حِجَابِ الْبَيْتِ يَحْكُمُ أَنْ تَنْتَظِرَ فِي هَذَا عَصَا الْأَوَّلَةِ هِيَ الْمَرْبِيبَةُ الْمُسْمَاةُ الَّتِي يَمْنَعُ عَنْهَا عَلِيٌّ عَبْدَ مَسْجِدِ  
عَالِيَةِ الْحَقِيقَةِ بِسَمَاءِ مَسْجِدِ بَنِي سَمِ Mefert (1994)، ص 124

١٥٥  
 من بعد من أن يجيب خصي الكاتب بحال عليه الأمر، الألفاء <sup>١</sup> الكروى، أو خيبة النادر <sup>٢</sup> الكروى طبيباً، أو  
 خيبة <sup>٣</sup> الكروى، أو خيبة سبيله <sup>٤</sup> <sup>١</sup>

١٨٧  
من قصص الصبيات في الإسلام  
١٨٨  
١٨٩  
١٩٠  
١٩١  
١٩٢  
١٩٣  
١٩٤  
١٩٥  
١٩٦  
١٩٧  
١٩٨  
١٩٩  
٢٠٠  
٢٠١  
٢٠٢  
٢٠٣  
٢٠٤  
٢٠٥  
٢٠٦  
٢٠٧  
٢٠٨  
٢٠٩  
٢١٠  
٢١١  
٢١٢  
٢١٣  
٢١٤  
٢١٥  
٢١٦  
٢١٧  
٢١٨  
٢١٩  
٢٢٠  
٢٢١  
٢٢٢  
٢٢٣  
٢٢٤  
٢٢٥  
٢٢٦  
٢٢٧  
٢٢٨  
٢٢٩  
٢٣٠  
٢٣١  
٢٣٢  
٢٣٣  
٢٣٤  
٢٣٥  
٢٣٦  
٢٣٧  
٢٣٨  
٢٣٩  
٢٤٠  
٢٤١  
٢٤٢  
٢٤٣  
٢٤٤  
٢٤٥  
٢٤٦  
٢٤٧  
٢٤٨  
٢٤٩  
٢٥٠  
٢٥١  
٢٥٢  
٢٥٣  
٢٥٤  
٢٥٥  
٢٥٦  
٢٥٧  
٢٥٨  
٢٥٩  
٢٦٠  
٢٦١  
٢٦٢  
٢٦٣  
٢٦٤  
٢٦٥  
٢٦٦  
٢٦٧  
٢٦٨  
٢٦٩  
٢٧٠  
٢٧١  
٢٧٢  
٢٧٣  
٢٧٤  
٢٧٥  
٢٧٦  
٢٧٧  
٢٧٨  
٢٧٩  
٢٨٠  
٢٨١  
٢٨٢  
٢٨٣  
٢٨٤  
٢٨٥  
٢٨٦  
٢٨٧  
٢٨٨  
٢٨٩  
٢٩٠  
٢٩١  
٢٩٢  
٢٩٣  
٢٩٤  
٢٩٥  
٢٩٦  
٢٩٧  
٢٩٨  
٢٩٩  
٣٠٠  
٣٠١  
٣٠٢  
٣٠٣  
٣٠٤  
٣٠٥  
٣٠٦  
٣٠٧  
٣٠٨  
٣٠٩  
٣١٠  
٣١١  
٣١٢  
٣١٣  
٣١٤  
٣١٥  
٣١٦  
٣١٧  
٣١٨  
٣١٩  
٣٢٠  
٣٢١  
٣٢٢  
٣٢٣  
٣٢٤  
٣٢٥  
٣٢٦  
٣٢٧  
٣٢٨  
٣٢٩  
٣٣٠  
٣٣١  
٣٣٢  
٣٣٣  
٣٣٤  
٣٣٥  
٣٣٦  
٣٣٧  
٣٣٨  
٣٣٩  
٣٤٠  
٣٤١  
٣٤٢  
٣٤٣  
٣٤٤  
٣٤٥  
٣٤٦  
٣٤٧  
٣٤٨  
٣٤٩  
٣٥٠  
٣٥١  
٣٥٢  
٣٥٣  
٣٥٤  
٣٥٥  
٣٥٦  
٣٥٧  
٣٥٨  
٣٥٩  
٣٦٠  
٣٦١  
٣٦٢  
٣٦٣  
٣٦٤  
٣٦٥  
٣٦٦  
٣٦٧  
٣٦٨  
٣٦٩  
٣٧٠  
٣٧١  
٣٧٢  
٣٧٣  
٣٧٤  
٣٧٥  
٣٧٦  
٣٧٧  
٣٧٨  
٣٧٩  
٣٨٠  
٣٨١  
٣٨٢  
٣٨٣  
٣٨٤  
٣٨٥  
٣٨٦  
٣٨٧  
٣٨٨  
٣٨٩  
٣٩٠  
٣٩١  
٣٩٢  
٣٩٣  
٣٩٤  
٣٩٥  
٣٩٦  
٣٩٧  
٣٩٨  
٣٩٩  
٤٠٠  
٤٠١  
٤٠٢  
٤٠٣  
٤٠٤  
٤٠٥  
٤٠٦  
٤٠٧  
٤٠٨  
٤٠٩  
٤١٠  
٤١١  
٤١٢  
٤١٣  
٤١٤  
٤١٥  
٤١٦  
٤١٧  
٤١٨  
٤١٩  
٤٢٠  
٤٢١  
٤٢٢  
٤٢٣  
٤٢٤  
٤٢٥  
٤٢٦  
٤٢٧  
٤٢٨  
٤٢٩  
٤٣٠  
٤٣١  
٤٣٢  
٤٣٣  
٤٣٤  
٤٣٥  
٤٣٦  
٤٣٧  
٤٣٨  
٤٣٩  
٤٤٠  
٤٤١  
٤٤٢  
٤٤٣  
٤٤٤  
٤٤٥  
٤٤٦  
٤٤٧  
٤٤٨  
٤٤٩  
٤٥٠  
٤٥١  
٤٥٢  
٤٥٣  
٤٥٤  
٤٥٥  
٤٥٦  
٤٥٧  
٤٥٨  
٤٥٩  
٤٦٠  
٤٦١  
٤٦٢  
٤٦٣  
٤٦٤  
٤٦٥  
٤٦٦  
٤٦٧  
٤٦٨  
٤٦٩  
٤٧٠  
٤٧١  
٤٧٢  
٤٧٣  
٤٧٤  
٤٧٥  
٤٧٦  
٤٧٧  
٤٧٨  
٤٧٩  
٤٨٠  
٤٨١  
٤٨٢  
٤٨٣  
٤٨٤  
٤٨٥  
٤٨٦  
٤٨٧  
٤٨٨  
٤٨٩  
٤٩٠  
٤٩١  
٤٩٢  
٤٩٣  
٤٩٤  
٤٩٥  
٤٩٦  
٤٩٧  
٤٩٨  
٤٩٩  
٥٠٠  
٥٠١  
٥٠٢  
٥٠٣  
٥٠٤  
٥٠٥  
٥٠٦  
٥٠٧  
٥٠٨  
٥٠٩  
٥١٠  
٥١١  
٥١٢  
٥١٣  
٥١٤  
٥١٥  
٥١٦  
٥١٧  
٥١٨  
٥١٩  
٥٢٠  
٥٢١  
٥٢٢  
٥٢٣  
٥٢٤  
٥٢٥  
٥٢٦  
٥٢٧  
٥٢٨  
٥٢٩  
٥٣٠  
٥٣١  
٥٣٢  
٥٣٣  
٥٣٤  
٥٣٥  
٥٣٦  
٥٣٧  
٥٣٨  
٥٣٩  
٥٤٠  
٥٤١  
٥٤٢  
٥٤٣  
٥٤٤  
٥٤٥  
٥٤٦  
٥٤٧  
٥٤٨  
٥٤٩  
٥٥٠  
٥٥١  
٥٥٢  
٥٥٣  
٥٥٤  
٥٥٥  
٥٥٦  
٥٥٧  
٥٥٨  
٥٥٩  
٥٦٠  
٥٦١  
٥٦٢  
٥٦٣  
٥٦٤  
٥٦٥  
٥٦٦  
٥٦٧  
٥٦٨  
٥٦٩  
٥٧٠  
٥٧١  
٥٧٢  
٥٧٣  
٥٧٤  
٥٧٥  
٥٧٦  
٥٧٧  
٥٧٨  
٥٧٩  
٥٨٠  
٥٨١  
٥٨٢  
٥٨٣  
٥٨٤  
٥٨٥  
٥٨٦  
٥٨٧  
٥٨٨  
٥٨٩  
٥٩٠  
٥٩١  
٥٩٢  
٥٩٣  
٥٩٤  
٥٩٥  
٥٩٦  
٥٩٧  
٥٩٨  
٥٩٩  
٦٠٠  
٦٠١  
٦٠٢  
٦٠٣  
٦٠٤  
٦٠٥  
٦٠٦  
٦٠٧  
٦٠٨  
٦٠٩  
٦١٠  
٦١١  
٦١٢  
٦١٣  
٦١٤  
٦١٥  
٦١٦  
٦١٧  
٦١٨  
٦١٩  
٦٢٠  
٦٢١  
٦٢٢  
٦٢٣  
٦٢٤  
٦٢٥  
٦٢٦  
٦٢٧  
٦٢٨  
٦٢٩  
٦٣٠  
٦٣١  
٦٣٢  
٦٣٣  
٦٣٤  
٦٣٥  
٦٣٦  
٦٣٧  
٦٣٨  
٦٣٩  
٦٤٠  
٦٤١  
٦٤٢  
٦٤٣  
٦٤٤  
٦٤٥  
٦٤٦  
٦٤٧  
٦٤٨  
٦٤٩  
٦٥٠  
٦٥١  
٦٥٢  
٦٥٣  
٦٥٤  
٦٥٥  
٦٥٦  
٦٥٧  
٦٥٨  
٦٥٩  
٦٦٠  
٦٦١  
٦٦٢  
٦٦٣  
٦٦٤  
٦٦٥  
٦٦٦  
٦٦٧  
٦٦٨  
٦٦٩  
٦٧٠  
٦٧١  
٦٧٢  
٦٧٣  
٦٧٤  
٦٧٥  
٦٧٦  
٦٧٧  
٦٧٨  
٦٧٩  
٦٨٠  
٦٨١  
٦٨٢  
٦٨٣  
٦٨٤  
٦٨٥  
٦٨٦  
٦٨٧  
٦٨٨  
٦٨٩  
٦٩٠  
٦٩١  
٦٩٢  
٦٩٣  
٦٩٤  
٦٩٥  
٦٩٦  
٦٩

188 كتاب بعنوان «العقد الناجم عنه الزجر في المحامي» من Porter، 2001، ص 68 وقد يُلحظ

الكسب الإلكترونية، مثل عد الروار، أو عميات المداينة، أو عد المستخدمين المسجلين على أن  
الاستراتيجية لن تحقق نجاح دائما إلا إذا كنت تهدف شكل أساسي إلى تحقيق الربح

وهكذا وبدء على ما سبق، فإن الاستراتيجية لا تـ تنحصر وعدا لفئة معينة من العملاء فتقديم  
مفهوم معينة قائمة للتداول تحقق لهم مرات معينة مقربة بما يفهم المنافسون الآخرون ويتبعي أن  
يستند عرص الميزة الفريدة هذا على سلسلة قيمة مضافة تسم بالتميز ومن أجل تحقيق ميزة  
تنافسية دائمة يجب أن تقوم المؤسسة بحل مشكل العملاء لأخرى بخلاف المنافسة، أو أن تقوم  
بحل المشكلات نفسها بطريقه أخرى ومن ثم لا تـ من -راسة جميع مر حل سلسلة القيمة المضافة  
بما من توفير المواد الخام، ومرور الإنتاج، ووصولاً إلى التسويق وكذلك انصا توفير الموارد-  
البشرية أو الأبحاث ولا بد ان يصمد من تطوير هذه الأمور في إطار عملية إعداد هسة لإدارة بهدف  
تطبيق تقديت أعمال الكسب الإلكترونية، بشكل ييسر تحسين المفعلة التي تعب المؤسسة بتفديتها  
للمستهلك ويحسن في الوقت نفسه تقلب منافسين لهذه الاستراتيجية مر صعبا

وهكذا فإن التحسبات التطويرية تطوي في الدنية على محاطر أقل وبكها أيضا تشمل فرصا أقل  
لتحقيق أرباح مقربة بالتعبيرات اجترية عن طريق التجديد والابتكار، لأنه في حالة الابتكارات تـ  
حل أي مشككة عن طريق عملية جديدة تماما أو تقنية مختلفة وفيما يلي ذكر بعض التطبيقات  
الممكنة لشبكة الإنترنت، والتي يمكن أن تؤدي إلى تحسين كفاءة سلسلة القيمة المضافة

<sup>189</sup> يعني مفهوم لفئة معينة من العملاء أن هناك فئات أخرى محددة من العملاء لا تنتمي إليهم المؤسسة ذلك أن من  
بحار أن يرصني رغبات جميع العملاء سوف يحصر المراتب التي يمكن تقديمها وهكذا فإن الاستراتيجية الفورية تنطو  
مثل هذه الموارد التي تعرف أيضا بعمليات مبادلة المصافع فإن بورتر Porter (2001)، ص 70  
<sup>190</sup> اد أن تتسع المؤسسة في كل المجالات حيازات ما يسمى بطول العمل المثلثي أو وصفه النجاح، فإن هذا يمكن أن  
يؤدي إلى أن تقوم كثير من المؤسسات في حل الأمر بعمز الأمور نفسها الطريقة نفسها، ومن ثم يحدث تشابه بين  
عروض المنافسين مع بجهز العميل بحتار على أساس السعر خطر لعدم أهمية مراد المفعلة التي تقدمها المؤسسة ويؤدي  
هذا عادة إلى ضغط الأسعار الذي يضطره بالهدف الأعلى للمؤسسة، وهو الربحية

١٩١ رد انوار الشريعة سجد له بورصت الوطيف حتى يمكن ان تختار المؤسسة مبدئيا الفصل  
نمر حجير التأسيس عموم من سر اعتد - كبره من المتقدمين، و ذلك بسجده استوب مغفرة  
والتوفيق

نسبه نعتبه المؤسسة بناء شبكة عمل اصفية حصية بالمؤسسة، أي نظام وبن متاج  
نمستخدمين مسجلين من كل دور يعايد يوفر على سبيل المثال مكابية - اره لمعرفة العممية  
حجب يمكن العثور على طرق حل المشكلات او الأشخاص المسؤولين - حرس المؤسسة  
والإتصال بعد شكل المربع

موفر اعمد - لايفية من مر - ات الامور دين التي يسعى فيها الامور - و ان يقدم اقل سعر - ع  
على طلب محددة، وسكن طلب مو - حام على سبيل المثال وهو ما يسعى بالقرار  
العكسي

السع توفير امكانية ان تقدم للعميل في إطار التسويق بالأسواق المباشر ذلك لمنتهات لنسي  
ممن المؤسسة ان بعد هذا العمل بصفة حصية بدء على ترويج تعاملاته التي تتم مراجعته  
وتقييمه -

الاسج تحويل رغبت المستهلك الفرعية التي حصها نفسه الى انظمة الإنتاج والتخطيط  
والنوعية التي تتم بالمرونة وفي يعرف بتطويع الإنتاج لرغبت المستهلك

موارد الصلابة امكانية الوصول بالامركزية الى المرمج الخاصة بالموارد - الثمانية، والمتخصصة  
شبكة الإنترنت، وكذلك أي أنظمة تخطيط موارد المؤسسة

وحير دود لاسره في ان نوعية التشخيص باستخدام انترنت العالي المرتبطة بمحل عمل الكسب  
الالكترونية له اثر مهم على سئسه القيمة بمضافة. ان تسعى المؤسسات من خلال تقنية  
التشخيص، استخدام سرند سعائي الى توفير امكانية التعرف على تقييم بطاقات تعريف سئي  
فرمن سر ب سرند سعائي وتنصق على المنتجات على سبيل المثال وكذلك نفسها، وبسبب ذلك

<sup>191</sup> وصفت شركة IBM عن سبيل المثال عام 1900 حصا اسمه (Profs) بوصفها المبر كان يبيع عندهم حيد  
360000 عوصة، وكان ه التعداد يعرض للتسخدم لاسماء الموصفين المتصلة عندهم خود - ا حلا كلمة عوبه  
ينعفه لتسكنه

<sup>192</sup> مر ١٩٢٠ على ه في محار المعاملات بر المؤسسة موقع <http://www.nput-auction.de/> ومن الامثلة  
عنه في محار المعاملات بر المؤسسة والمجالات موقع <http://www.my.hammer.de/>

بتكاليف بسيطة، ويؤثر على سلامة في المناطق النائية من محطات استقبال موجات الراديو.  
لعاني 193

وحتى في حالة عدم المؤسسة لخطوات تحسين تطويره، فسكون من أهم ر نت في مرحلة  
تخطيط دراسة الحلول الممكنة و قابلة للتطوير فقط، والتي يمكن أن تؤدي إلى نتائج ملموسة،  
فيم يتحقق خفض التكاليف و زيادة الإيرادات

#### 1.4 استراتيجيات الإيرادات

ع وضع الأسس لسياسات الخاصة بالإيرادات خاصة لأب من وضع نموذج صناعة أداء المؤسسة  
في عين الاعتبار، وبشكل أساسي وبع نموذج أداء المؤسسة جزءاً من نموذج العمل الذي يعتبر  
صورة هيكلية مبسطة لمحة الهدف تحكي الواقع، ويدول أن يقدم صورة عن الموارد التي يتم  
العمل بها، وعن كيفية تحويل هذه الموارد من خلال عملية تقديم الخدمة إلى معلومات، ومنتجات،  
و خدمات يمكن تسويقها. ومن ضمن عناصر نموذج العمل تحت نموذج أداء المؤسسة نجد  
نصف لنموذج التجاري من رأس المال ونموذج توفير النموذج الخدمة، ونموذج تحقيق الأداء ونموذج  
السوق، وكذلك نموذج توزيع. وفيما يلي نذكر بعض نماذج متابعة الأداء، وكذلك نموذج الإيرادات  
التي بعد جزء من نموذج رأس المال

193 يمكن على سبيل المثال تعريف المنتج المزدوج. بصفة التعريف. أحد إحدى أدوات القياس على حدة  
موجات الراديو العالمي الذي يعرف على السطح. بصفة واحدة، ووضح فوز كمية المنتج المزدوج المزدوج. وكذلك فإن  
من الممكن أيضاً أن يقدم العميل عند حذوه إلى أحد المنتجين إضافة المنتج الخاصة به والمزود به بعبء الشخص  
موجات الراديو العالمي، والتي يمكن أن توضع ضمن تاريخه التجاري وتخدم عريض. علية حاسبه شكله  
194 في نموذج السوق بعد حذوه. أطراف المصاركة فيه، والتي تنقسم إلى صالتي السلع والخدمات، والمزودين  
هيكلاً الأسوأ. وهكذا فإن ه النموذج ينقسم إلى نموذج المنافسة ونموذج صالتي السلع والخدمات، والذي يوضح من  
التي تنقسم. وم السلع والخدمات التي تنقسم إلى صالتي السلع والخدمات، والتي تنقسم إلى صالتي السلع والخدمات، والتي تنقسم إلى  
الموارد. فيوضح ه عناصر النموذج التي توضح ه ومن الموارد التي توضح ه. فيوضح ه خلال نموذج تحقيق  
أداء كيفية سبيل السلع والخدمات. وتحويلها إلى منتجات تقدم بصفته ونموذج توزيع السلع والخدمات التي  
بعد غلب من السلع إلى صالتي الخدمة، السلع والطريقة والفهم والسعر الذي تخدمه هذه العملية بصفة نموذج أداء  
المزود إلى نموذج المورد ونموذج الإيرادات. (Watz (2001a)، ص 217 وما بعدها





وبوصف شكل 14 هذا انصيف للإيرادات إلى إيرادات مباشرة وإيرادات غير مباشرة، وكذا دالة إلى إيرادات مرتبطة بالتعامل التجاري، وإيرادات غير مرتبطة بالتعامل التجاري. وشكل عام في نموذج الإيرادات ينبغي أن يركز على شكل معين من الإيرادات، ولكنه ينبغي أيضاً أن يشمل لأشكال لأخرى للإيرادات عملاً بما تدفق الإيرادات من مصادر متعددة

شكل 14 نصيف الأرباح

مصدر	مصدر	مصدر
مرتبطة بالتعاملات التجارية	مثل شراء منتج م	مثل عمولات تدمج
غير مرتبطة بالتعاملات التجارية	مثل رسوم العضوية الشهرية للانضمام إلى جمعية معينة	مثل بيع مساحة محصنة لشريط إعلاني

### 3.4 نماذج تقديم الخدمات

يمكن أن يميز هـ بين أنماط نماذج العمل في مجال عمل الكسب الإلكتروني من خلال أنواع الخدمة المقدمة وفي محاولة لتبين أبعاد العزقة بين أنماط تقديم الخدمة وضع فيرنس Wirtz نموذج أنماط العمل في مجال عمل الكسب الإلكتروني يتكون من أربعة أنماط يند كل منها بحرف البـ "C" ونبأ اسماء 4C Net-Business-Model. ويتصوق هـ نموذج بصفة خاصة على مجال العلاقات بين المؤسسة والمستهلك (B2C). ويفرق هـ نموذج بين أربعة أنماط لتقديم الخدمة، ألا وهي: المحتوى (Content)، والتجارة (Commerce)، والسبق (Context)، والاتصالات (Connection)

شكل 2 4 نموذج أنماط عمل الكسب الإلكتروني الأربعة<sup>96</sup>

المحتوى	التصديقات
جمع وانتقاء وتصنيف واعداد المحتوى مثل موقع faz de و weit de	توفير إمكانية تبادل الاخبار والمعلومات عبر شركات عمارة مثل موقعي t-online.de و gmx.de
الخدمة بـ عمليات اشراء والتفاوض فيها و تصاميم بشكل منظم مثل موقعي amazon.de و bumen.de	السياق تصنيف وترتيب البيانات المتاحة على شبكة الإنترنت مثل موقع google.de و web.de

### 1.3.4 المحتوى

في نموذج تقديم الخدمة يسمى بـ المحتوى تهيأ المؤسسة إلى توفير محتوى ترفيهي أو تثقيفي أو إحصائي لخدمة معينة من العملاء عن طريق شبكة الإنترنت بحيث تتحقق لدى العميل قيمة مضافة من خلال اعداد المعلومات وعرضها، عن طريق وسيط مرئي مريح بعين ما تعرض من المحتوى

<sup>96</sup> انظر فيرنس Wirtz (2001a)، ص 218 وما بعدها، وكذلك هايته/ هوسارت Haite/Bossart 1999، ص 105 وما يليها، الذي يستخدم كل من هايته Haite و هوسارت Bossart تصنيف مشترك لاسماء العنصرين اللذين يند بين المحتوى والتجارة والمعارف والتكوين أو انصاف<sup>97</sup> المصدر: استنادا إلى فيرنس Wirtz (2001a)، ص 218

على أساس رغبة العميل وبطرق تكون تكثيف نسخ المحتوى لا تكون تكرار بالإضافة إلى نوافر مكتبة  
شراء على مستوى العالم، فبه من الممكن أن تستفيد من هذه الخدمة بعد تلك المجموعات الصغيرة من  
العملاء ذوي الاهتمام بالمحتوى، وليس له يكل من أن يمكن الوصول إليهم قبل ذلك<sup>201</sup>

وبسبب عدم وجود معيار ثابت لحساب المبالغ الرهينة التي تدفع في كل مرة يزور فيها المستخدم صفحة  
الويب، والذي من الممكن على أساسه أن يدفع المستخدم مبلغ معين من المال مقابل كل محتوى يتم  
استعادته من خلال الموقع الإلكتروني، لهذا فإن أشكال الإيرادات في هذا المجال تكون غالباً مباشرة  
ومرتبطة بالتعامل التجاري من خلال الاشتراك في صحيفة إلكترونية، أو البحث في بؤك المعلومات  
الحاصلة بالملفات القيمة هذا بالإضافة إلى بعض الأرباح غير المباشرة من خلال الاعلان وعادة  
ما يكون الاستعداد لدفع مبلغ مادي في محالي المعاملات بين المؤسسة والمستهلك، وتفيد المحتوى في  
الاهتمام بعدد أقل منه بوصف في مجال معاملات بين المؤسسات أو مجال تقديم المحتوى ذي  
الاهتمام الخاص

وبغیر دراسة كيفية تعديل المحتوى المقدم على صفحة الويب ورعايته وتحديثه باستمرار أمراً هاماً حتى  
بالنسبة للمؤسسات التي لا تعد نموذج العمل المتمثل في تقديم المحتوى بهدف تحقيق أرباح مباشرة  
ويمكن تحديث صفحته الويب الخاصة بالمؤسسة بصفة مستمرة من خلال استخدام أنظمة إدارة المحتوى  
التي يرمز لها باختصار (CMS)، وكذلك من خلال صفحات الويب المبرمجة المتصلة بسب  
تتضمن بالإضافة إلى نظام الربط بين محتويات صفحات الويب Information Syndication

ويمكن أنظمة إدارة المحتوى CMS التعامل مع المؤسسة من أن يقوموا بتحديث ودون الحاجة إلى  
معرفة لغة البرمجة المستخدمة المكتوبة بها الصفحة المعينة بالتحدث المفسر لتلك الأخطاء من  
صفحة الويب التي تتبع المجال المسؤولون عنه ومن ثم لا تكون هناك حاجة إلى الاستعانة بشركة أو  
وكيلة أو محرر متخصص في معالجة المحتوى على صفحات الويب، وبعد أنظمة إدارة المحتوى مفيدة  
بصورة خاصة في حالة الاعتماد على الصفحات التي لا تحتاج إلى بحث تقني، والتي لا يمكن التنبؤ  
بمستوى محتواها، مثل حسب المعلومات والآراء عن المنتجات أو صفحات من نحن<sup>202</sup>

<sup>201</sup> من الأمثلة على أصحاب المواقع الذين يقدمون خدمة نشر المحتوى، مواقع الصحف على شبكة الإنترنت مثل  
[www.ftd.de](http://www.ftd.de) أو [www.welt.de](http://www.welt.de) بالإضافة إلى المواقع التي تقدم مولا مكتبة MP3

ما المواقع التي تتصل بسوك المعلومات بحث عن المعلومات التي يطلبها المستخدم، وتصيف نتائج البحث إلى الموقع، فأنها يمكن أن تستفيد من تقنية التحديث التلقائي، وذلك على سبيل المثال عند الحاجة إلى إصداء المعلومات المخزنة أو المتوفرة إلى الموقع<sup>202</sup> وعند صفحات الويب لديناميكية هذه مقارنة بصفحات الـ HTML اثنائية مكلفة فيما يتعلق بإعداد الموقع، ولكن تكاليف رعاية هذه الصفحات لا تكون مرتفعة كما أنها كثيراً ما تقدم مزايا نفعية مهمة للمستخدمي صفحة الويب.

أما بطء الربط بين محتويات صفحات الويب فإنه يتيح لأصحاب المواقع أن يحصلوا من المرونة على محتوى يعنى بموضوعات معينة، بحيث يتم إسحال المحتوى إلى أي جزء من صفحة الويب، دون أن يلاحظ هذا الزائر الموقع وهكذا فإنه من الممكن على سبيل المثال أن يؤدي عرض الموقع لأحر الأبناء عن أحد القطاعات الذي يتم تحديثه كل ساعة أو عرصه لأحدث أخبار الاقتصاد، إلى تشجيع زائري موقع على زيارة الموقع مرة أخرى، أو أن يدوموا على زيارته بانتظام مع هذا، ومن ثم يتحقق مدى الحفاظ على العميل<sup>203</sup>.

#### 2.3.4 السياق

يهدف السياق بوصفه أداة أشكال الخدمات التي تقدمها المؤسسات إلى أن يجسر على مستخدمي الويب العثور على ما يطلبونه في شبكة الإنترنت متعددة الوسائط، من خلال توفير إمكانيات البحث، كما يهدف أيضاً إلى عرض نتائج البحث بطريقة واضحة ومنهجية منظمة، وتقييم هذه النتائج أيضاً في بعض الأحيان ويقود كل من كينولوجي الويب و محركي البحث Google و Yahoo بنسب هذه الخدمة، ومن ثم فإنهما يحققن مبيعات غير مباشرة في المقام الأول حيث يعرضان إلى جانب نتائج البحث التي يتم تصنيفها وترتيبها كذلك أيضاً بعض الإعلانات المدسدة.

<sup>202</sup> من البحث التي تتج لتحل نتائج البحث في بيوت المعلومات إلى الموقع الإلكتروني عند صب البحث عن معلومه ما  
Cold Fusion أو php4 أو Active server pages

<sup>203</sup> من المواقع التي ترو المعلومات في إطار نظام الربط بين محتويات صفحات الويب [www.tanto.de](http://www.tanto.de)

ومن المهم، بصد، بالنسبة للمؤسسة التي لا تعمل في مجال تقديم خدمة التسويق أو توافر لديها المعرفة بكيفية تجهيز صفحة الويب الخاصة بها للإفادة من حركات محركات بحث، ولا أن يكون الهدف من هذا أن يقوم محرك البحث بعرض عنوان صفحة الويب الخاصة بالمؤسسة بوصفها أحد الخيارات المهمة المرتبطة بالتسويق، وذلك عند إدخال المستخدم لكلمات بحث معينة ولم كانت معايير تقييم محركات البحث تزداد تعقيداً باستمرار، فقد يمكن استخدام استمثال محركات البحث كذلك من المجالات المعقدة والتي تلجأ إلى صيغ المؤسسة التي يتمثل نشاطها الأساسي في تقديم خدمة استمثال محركات البحث تتمتع بمكانة برزخ والاستمثال محركات البحث صور متعددة، بل إلى حد الاستمثال من خلال تحسين بناء ومحتوى الصفحة من خلال استخدام المحتوى التوضيحي غير الظاهر على الصفحة، أو دراسة العلاقة بين كلمة البحث والتي الكلمات في النص فيما يعرف بكثافة الكلمة الدالة على سبيل المثال، فإن الأشكال الأخرى لاستمثال محركات البحث مثل الاستمثال من خلال تحسين الظروف التقنية الخارجية المرتبطة بالصفحة أو استمثال الأوصاف التقنية الخارجية المرتبطة بالخدمة لسيرفر تكتسب أهمية متزايدة <sup>204</sup>

وكذلك فإن استخدام تقنية الكلمات الدالة المرتبطة بالإعلان يلعب دور هام بالنسبة لكثير من المؤسسات، ويعتمد بالكلمة الدالة المرتبطة بالإعلان إحدى كلمات البحث التي يثرث على انحال مستخدم خدمة سياق لها إلى ظهور إعلان في حسبة معينة للسوق في موضع معين من الصفحة، ما تدفقت أكثر من مؤسسة على إحدى هذه الكلمات الدالة المرتبطة بالإعلان، فإن تلك المؤسسات التي تستطيع أن تتفهم أكثر مقل الكلمة الدالة هي التي يتم وضع الإعلان الخاص بها على رأس قائمة الإعلانات المعروضة، بحيث يكون أكثر الإعلانات التي قد تلقت انتباه مستخدم الصفحة <sup>205</sup> ولم كانت المؤسسة لا تنفع معادل عرض لإعلان، وإنما مقل نقرات

<sup>204</sup> بعد معايير استمثال الظروف الخارجية المرتبطة بالصفحة مثل اسم الملف واسم الصور واسم النطاق من العوامل المهمة بالنسبة لاستمثال الكلمة الدالة من معايير استمثال الأوصاف التقنية الخارجية المرتبطة بالخدمة والتي لا يمكن التاثير فيها إلا من غير صفحة الويب، فإنها تلعب دوراً هاماً لمواقع مثل جوجل Google على سبيل المثال، وذلك من أجل تحقيق ما يسمى بالمرتبة العالية للصفحة وتعتبر مرتبة الصفحة على عدد الروابط المهمة الأخرى التي يؤدي

<sup>205</sup> مثال على هذا أن تشتري المؤسسة التي خوذت بيع الزهور عبر شبكة الإنترنت كلمة زهور من موقع البحث جوجل Google تدفع ثمنها مئة دولار لرفع 20 سنتاً مقابل كل مرة على الإعلان الذي يؤدي بالمستخدم إلى موقع الزهور الخاص بالمؤسسة وقد أقصى هذه مبلغ 5 يورو في اليوم ومئة مؤسسة أخرى وهي المؤسسة ب مستعدة لدفع 50 سنت مقابل المرة على الإعلان وتضعه موازاة كل بـ 10 يورو في اليوم ومن ثم سوه ذاتي إعلان

المستخدمين على لائحة امودني للإعلان في الأثير-ات التي يحصل عليها مقدمو خدمة السياح مثل موقع حوّل Google تكون غير مدعومة، وبكيفية مرتبطة بالتعامل التجاري

#### 3.3.4 الاتصال

يوفر مقدمو خدمة الاتصال للأطراف لفاعلة من المجموعات المستهدفة مكينة تناس لأخبار و معلومات عدد شركات عمل إلكترونية<sup>206</sup> ومن لقطاعات المهمة في مجال خدمة الاتصالات تلك القطاع الذي يحرص توفير إمكانات الاتصال عبر الشبكات، وذلك اعتماد على ما تتوفر من نسبة نسبة حصة وينتمي إلى هذا القطاع إلى جانب مقدمي خدمة مواقع مدونات (Blogs)، و خدمات البريد الإلكتروني، كذلك المنصات الخاصة بالانترنت أو الترابطات و سميت بالتعاونية

كذلك تشجع منصات التعاون فكرة التعاون داخل الجماعة مع تجاوز المعد الرسمي و أو لمكاني بين أفرادها فقد أمكن من خلال شبكة الانترنت تحقيق فكرة العمل الجماعي عن طريق الكمبيوتر وصولاً إلى التعاون بين مستخدمي الكمبيوتر في جميع أنحاء العالم وهو ما يطلق عليه العمل الجماعي التعاوني عن طريق الكمبيوتر واحتضاره CSCW وتشمل التطبيقات الشهيرة لفكرة العمل الجماعي التعاوني عن طريق الكمبيوتر على سبيل أمثال عمل مفكرة متفرقة يستضيف بين المواقع والموارد، وتوفير مكائنات تتوصل ببعضها البعض عبر انترنيت بالاضافة إلى إمكانية الاشتراك في إعداد الوثائق وتعديلها. وفي معظم الأحيان تستخدم برامج التعاون الإلكتروني مثل Lotus Notes و Groupwise في مجال العمل التجاري، كما به هناك ما تكون مدحه فقط لمجموعة محدودة من مستخدمي المسجلين

<sup>206</sup> المؤسسة في المرحلة الثانية صمدت من الإدارة اليومية للمؤسسة ب لمستخدمين مدعوى العمل المؤسسية في المرحلة الأولى حتى مد صمدت مؤازرة المؤسسة من خلال 250 نغره على الإعلان  
أو تعرضت لها بمر من القاصير ذلك القطاع من مجال الاتصالات والذي يحرص فقط بالتوفير البنية التحتية  
الاجراء على سبيل العمل التعاونية و مر من مكائنات الترابط بين الشبكات، على سبيل المثال المبرور - T  
Online أو غيره من مر و ات خدمة الإنترنت التي توفر إمكانية الترابط الشبكات وصمدت الـ DS وخمسة الكائنات  
والشبكات العمود التفريغ أو التوزيع

أما منبوت الترابطات فإنها مستمرة أبداً في مجال الاتصالات بين المستهلكين وبمعدل نشاط رئيسي في منبوتات الترابطات بشكل عام في تفاعل الآراء ورسائل والخبرات التي يعبر عنها أعضاء الرابطة ويمكن أن تمثل هذه الترابطات حصة وصل بين قرا تجمعهم ظروف جغرافية أو جغرافية أو ومشكلات مشتركة<sup>207</sup> وعدم يحرص أفراد الرابطة على التواصل مع بعضهم البعض بصورة منتظمة وبعض ينظر عن مشاكل<sup>208</sup> الاتصال عبر الكمبيوتر، فانه من الممكن أن يشد داخل غرف الحوار الافتراضية هذه مجتمع جديد<sup>209</sup> يحتل مكانة خاصة في حياة كل عضو من أعضاء الرابطة<sup>210</sup> ويهدف أصحاب منبوتات الترابطات بصفة خاصة إلى تحقيق أثر إيجابي مباشرة مرتبطة بالعمل التجاري تتمثل في التراكبات العنصرية بالرابطة بالإضافة إلى بعض الإبرسات غير المباشرة من خلال أفعاله

وكذلك فانه من المهم أبداً تأسيساً للمؤسسات التي لا تعمل في مجال تقديم خدمة الاتصال أن تقوم هذه المؤسسات بمحاكاة الترابطات الخاصة بمنبوتات المؤسسة، أو القطاع الذي تعمل فيه، وأن تشارك في هذه الترابطات فهدت على سبيل المثال منبوتات للمستهلكين يقومون فيها بنشر تقارير مفصلة عن تجاربهم مع بعض المنتجات<sup>211</sup> ويستعش هذه التقارير لأن نقراء بمصداقية على من لا يراء لمشورة على صفحات الويب الخاصة بالمؤسسات وبمخططة هذه المناصرح بذاتي للمؤسسة، أو حتى من راء أعضاء جمعيات المستهلكين ويسعي إلى تحقيق أهدافه المتحكم في مثل هذه المنبوتات، ومن قبيلها بالنظام أو تكيف من يقوم بمرقبها، وذلك لأسباب عدة، منها لاكتشاف أخطاء المنتجات المتعلقة بالمنتجات، أو بمجال العلاقات العامة<sup>212</sup>

<sup>207</sup> من الأمثلة على هذا الذي الرابطة شخص عن مريك الحياة من نزوح عمارهم من 20 و 30 عام من سن ولا يزال رابطين فيسيفالين  
<sup>208</sup> يذكر أن بروجي عدم الإصداح عن هوية العضو في فوات الاتصال الافتراضية التي حدت، منبوتات عنب كو المعبريات التي حصل عن شخصيه العضو بفضة أو خاصية أو لاء علم العضو أو بـ أن بري كذا رة وحم أنماز غير سفيهة أو فرق سفيهة حدت عملبه الاتصال خلال النمر بكنر بوي إلى خلال مر حوه الفهد فصر فيكلر مان Vv nker/Mandl (2004)، ص 5 وما تبعه  
<sup>209</sup> يسير مفهوم الافتراضية هذا إلى أنماز أو الفراء إلى جمع فبه الجسعه، ولكنه لا يسير عليه حد إلى روع الجدمعه المواقفه في الواقع  
<sup>210</sup> فاز رابطين Rhen go d (1993)  
<sup>211</sup> في بعض المواقع منر www.ciao.de يقوم الأعضاء الآخرون بفتح تقارير مر مرشده عن جرحهم مع المنتج، فانه ما كات نتيجة الفهد أجنبيه يحصل كات التقرير على ربح وبعده جافراً اسمه كات التقرير حتى كات  
<sup>212</sup> غير أن مفصلاً، ويمنع على رجة ممكنه من المصداقيه  
<sup>213</sup> من أفعاله المباشرة المتخصصه في مجال رقابه الوسائط على سكة الإنترنت [www.newsradar.de](http://www.newsradar.de)



#### 4.3.4 التجارة

يشمل مجال التجارة توصفه أحد نماذج العمل إتمام المعاملات لتجارية، والتمهيد لها، والتفاوض فيها. ويهدف هذا النموذج إلى الاستعانة بتقنيات أعمال الكسب الإلكترونية إلى جانب الإحرازات التقليدية لمعاملات الشراء، أو إلى استبدال الوسائل التقليدية بالتقنيات الإلكترونية.

وفي مجال التجارة الإلكترونية تسعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص من الميزة المتمثلة في أن العملاء لا يتعرفون في الحال على حجم المؤسسة عبر زيارة صفحة الويب الخاصة بها. ذلك أن صغريات المؤسسات أيضا تستطيع أن تقدم نفسها مثلما تفعل المؤسسات الكبيرة، وأن تتيح للعميل التعرف على نوع المنتجات المختلفة بفترة واحدة على فارة جهاز الكمبيوتر. وذلك دون أي قيود زمنية أو مكانية. ولكن عند التعامل مع العميل النهائي فيه لا يكون من المؤكد بالسهولة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما إذا كان وجودها على شبكة الإنترنت من خلال نظام بيع بسيط على سبيل المثال يمكن أن يؤدي إلى إعطيم الإيرادات، ومن ثم فسه تتعين على المؤسسة ألا تن تقوم بدراسة العوامل التالية لكي تقرر إمكانية نجاحها في هذا المجال.

❖ من عملائي "هل سيفيد العميل في إطار سوق العميل النهائي مجال التعامل بين المؤسسة والمستهلك B2C مع موردين مع شركاء التعاون مجال التعامل بين المؤسسات أم مع الدولة مجال التعامل بين المؤسسات والدولة B2A أم ستكون لتعاملات على النطاق الداخلي للمؤسسة؟

❖ هل أرى عملائي الحاليين أو المستقبليين إمكانية التحول، أصلا، إلى شبكة الإنترنت؟ نلتمة احتياجات العميل

❖ هل المنتج وخدمة يصلح تقديمه على شبكة الإنترنت ملائمة المنتج؟

❖ ما القيمة مضافة التي يمكن أن يفصل العميل على أساسها استخدام الويب كوسيلة لشراء المنتج؟ هل تمثل هذه القيمة في إمكانية التحديث الدائم للمنتج على هذا الوسيط، أم في إمكانية البحث في كتالوج المنتجات، أم في مميزات السعر، أم في توفير الوقت، أم في المعلومات الإضافية حول المنتج، أم في إمكانية التواصل مع مجموعه أخرى من عملاء لديهم المشكلات نفسها؟

على أن كثيراً من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسهين مبردة تكاليف مرحله نماء عملية الشراء، في مجال توزيع المداشر ذلك انه يتميز بطرا لدواعي لوجستية ان يتم اعداد وإرسال وحساب تكاليف عند كبير من الوحدات لصغيرة انى جانب أمور اتوريدات الكبيرة التي يجب تجهيزها مما يتطلب ريانة جهو كافة الأقسام المشتركة في هذه العملية بصورة منظمة، كما يؤدي هذا انى أن لإيراد الذي نجبه المؤسسة من خلال تجنب إصافة مكسب وسطه البيع<sup>213</sup> لا يعطي تكاليف التعقيد المترتبة، ويمكن تلافي هذه الشناح بوسائل عديدة، منها أن تستخدم المؤسسة من البداية نظام بيع مرر يفوق بنفسه أمر اتوريد متكامل مسعد بأجهزة بيئية تصنه بنظام المحاسبة الماليه دون تغيير الوسيط وشكل وبوماتيكي قدر لمسطرع كما ينبغي أن ترس المؤسسة بمكانية الاستعانة بمقدمي خدمات من خارج المؤسسة لتنفيذ العميات التي لا تنتمي انى مجال لاحتصاص لاساسي لمؤسسة، مثل اللوجستيات، ومتابعة التحصيل، والسداد

انى جانب ما سبق يتصاحه عن ساس نعم، في مجال التجارة الإلكترونية، فانه يجدر الإشارة ابص انى مصاح العمل بجانبية الثلاثة في هذا المجال، وهي الجذب، والمسوومه/متفاوض، ويتمتع المداشات<sup>214</sup> وفي مجال اتمام المداشات تعمل المؤسسة مع جهات بعد خدمات معينة تمثل في تنفيذ بعض المهام اللوجستية الجرفية، أو بوبي مهمة متابعة التحصيل والسداد، بينما يشمل مجال الحب كافة الإجراءات التي تساعد على التمهيد لعقد الصفقات مثل الدعاء تموجهه امس التفاوض فيقصده مناقشه شروط الصفقات التجارية حيث يتم التفاوض حول السعر أو الشروط الأخرى المدفع ولتسليم ويمكن تقسيم اشكال خدمات الأسعار الى ثمر دات، واشتد عن السعر، وجميع الطبب تقوم المؤسسة التي تقدم خدمة تجميع الطلب بوصفها جهات وسيطة تعرض مجموعة مختارة من السلع، أو الخدمات على العملاء حتى تقوم لعملاء نظام خصم متعدد مستويات من خلال تجميع طلبات العملاء بوبي الاهتمامات المشتركة، ومن ثم يمكنها أن تشارك

<sup>213</sup> يمكن أن بوبي جنب إصافة مكسب وسواء البيع من خلال عدم العامر معه وهم ما يطلق عليه عدم الوضاه - الى تخديم اسعر أكسب للعميل النهائي مما قد يؤدي الى زيادة المبيعات الى تلك العلام من العملاء الذين يتر فر اراهم باق فرق في الأسعار، ومن ناحية أخرى يمكن أن يكون أثر جنب إصافة تكاليف الوساء صحتب جعي أن يظل السعر ثابتاً بزع ماعى عطبه التكاليف الشنه الحاصه بكل منتج حب حب الضروب، وفي التطبيق العملي يمكن أن ح في بعض الأحيان تصادح تصم مرجا بين كل هذه العوامل  
<sup>214</sup> قرر- فبراير 2001a Wrtz، ص 231

في لايران<sup>215</sup> ما خمه المراز المعني على الوقت بوصفها أحد أشكال خدمات الأسعار فيها يمثل  
لية قيسية نتيج المقارنة بين العروض و طبعت بطريقة مركزية<sup>216</sup>

وتعد المراتب العلوية على الويب من أحدث أهمية بالنسبة للمؤسسات، وذلك لسببين، أولهما أنها توفر إمكانية تسويق السلع الكسدة، حيث يفقد في العادة وسطاء حرجيون<sup>217</sup> بتقدير هذه الخدمة؛  
ثانيون يبيع جميع المهدد المرتبطة بمنتجات تكنولوجيا المعلومات، والمتعلقة بتقدير العروض للعملاء  
كما يتوزعون أنفسهم عرض السلع في مراد علي، ويمكنهم كذلك أن يقوموا بالمهام التوجيهية،  
والمهام المتعلقة بالسداد من السبب الآخر فيتمثل في وجود مكانية عمل مرادات غنية في مجال  
المعاملات بين المؤسسات وبعضها البعض B2B حيث تكون إحدى المؤسسات سمر طلب خدمة  
من تخصصها على أحد المواقع الخاصة بالمرادات العلوية على الويب، ومن ثم يتقدم مقدمو هذه  
الخدمة على تقديم أفضل سعر<sup>218</sup>

وعن الأئمة الآخر في السابق ذكره ثمن الأسعار بوصفها داء يروح العصب، ما يسمى بخدمة  
يحدث عن سعر في طر هذه الخدمة بقدر الثمن أفضل عرض أسعار بالنسبة للمنتج الذي يختاره  
من بين مجموعته من العروض يصفها كدلوخ الويب الخاص بأحد معلمي حمله النفاءور<sup>219</sup>  
ويشك نز... سابقه الاسعار بالنسبة لعملاء بصور ذو واصحة

www.etsbuyit.com من لأصله على هـ موع

[illegible]

٤٩. من بين (١٢) البحث عن البيت وهدى شركة eBay قد تم مسحه قديمه الميراث العنينة على الويب  
عزبه معية مرشد يحدد الميعاد يعين على التوسع الى خارج مصر

بم الشراكات التي كحد حديه المرد ١٥ للعبه في مجال المعاملات جر الموعه سسنة و الممنهنا سر كه SE-L GmbH

مركز الدراسات والبحوث - د. محمد علي الربيع <http://www.semarketing.de>

218 ۱۱ = ادا فی السوم مسمیات فی 10000 حوالہ امر احسن من عیہ معنیہ بعد افس 3 یومہ بنظر ان و س ح

منافس محمود عز وصر الهميد على التوقع انحصي الممر " اف العنبه في المصنعات بعدد اقر سعره اذ حـد

« لك صوت إلى معبر لا يعبر منه أبداً ، ولك حب قصصى مداد الدم »

١٩. يسكن على جبل الماء أن يطلب المسكين عبد ربه له لمفعول *qunst ger de* و *pr celine com* عز صر اقصم

تسعة عشر، ص ١٤٦ عن الرقيب : « العينة لأحد به انعكاسه Nikon F5 فبحسب على عرو صر صر صر »

مفروق المسار 30 بعد حذمه المفروق الصورة المعولة لخدمة النجدة عن السور ، حيث وزير أبحاث المسار

مكتابه عدد التمرين في الدفع و صواب في اجر الوصوف ثم و صر اخصى و عر المو افع التي ه ه ه الد سه

www.nexlag.com

#### 4.4 الاستراتيجيات المتنوعة

تعتبر الاستراتيجيات المتنوعة مفيدة من وجهة نظر ناحية في إطار الاستراتيجيات المتنوعة بحث ويحدث أي من مزايا تقديم الخدمة استناداً عريضاً ينبغي أن يتم تطبيقه لئلا يتم مع مزايا العمل الأساسي للمؤسسة أو يمكن أن تقوم إحدى مؤسسات التي تقدم خدمات التعرف والتواصل ومواقع الربط في كثير من الأحيان مع مزايا حصة التجارة في شاطئها الأساسي أو لعكس ومن ناحية أخرى يمكن أن تقوم مؤسسة بناء على ما سبق، وفي إطار هذه الاستراتيجيات المتنوعة دراسة نموذج للإيرادات لمحقة لمعرفة ما إذا كانت أرباحه إيرادات غير مباشرة يمكن أن تساعد على تحقيق الهدف الاقتصادي للاستراتيجية المؤسسة أو يمكن من خلال برنامج الدمج المالي ساهم في زيادة الإيرادات عن طريق اقتراح موازنة مرجعية للقرارات تتناسب اهتمامات العملاء على سبيل المثال، وذلك لتدعيم زيادة القيمة الأساسية التي يحصل عليها المستهلك

جانب دراسة الخدمات والإيرادات متعددة الجوانب ينبغي أن تدرس أسسها في إطار هذه الاستراتيجيات المتنوعة كذلك إمكانية تعدد أشكال العمل والتفاعل معها وتمثلياً مع تقنيات التليفون افعاله ومجال التجارة من خلال تقنيات الاتصال الإلكتروني المنحركة ينبغي أن تقوم المؤسسة في مرحلة تطور الموقع الإلكتروني لحصل بها دراسة ما إذا كان من المفيد أن يقدم خدمات التوزيع الخاصة بها بحيث تكون قادرة للتفاعل مع معدات طريقة سياتر المتقدمة (DTE)، مثل أجهزة التليفون المحمول التكية

وفي إطار التفاعل حول ما يطبق عليه المستهلكون المهتمون ينبغي كذلك أن يتم بحث شكل من أشكال من استراتيجيات التسويق، وعند الاقتصار على ربحيتها فقط<sup>220</sup> وليس لهدف من هذا مجرد إنشاء قناة تسويق إضافية جديدة، وإنما إضافة قناة تسويق جديدة تتكامل مع استراتيجيات التسويق التقليدية المتنوعة حالياً وفي هذا السياق يمكن ملاحظة أن

التجارة الإلكترونية المتنوعة ستمتد

التجارة الإلكترونية المتنوعة غير المتزايدة

<sup>220</sup> يرجع الأساس الذي يدعو إلى الجمع بين كثر من قناة تسويقية إلى مطالبة العملاء بها لإضافة إلى مزايا الخدمة العملاء، التي سمحوا بها ضرورة أن لا تقتصر المؤسسة لتلبية الاحتياجات بالعملاء من سعي القاب من خلال تقديم خدمات سريعة مكملة على طلب العميل، وذلك ما يحدد أحد المتطلبات لهذا ورحم العميل متعدد أو ميزة حقق له في العرض

## الاتصال متعدد القنوات

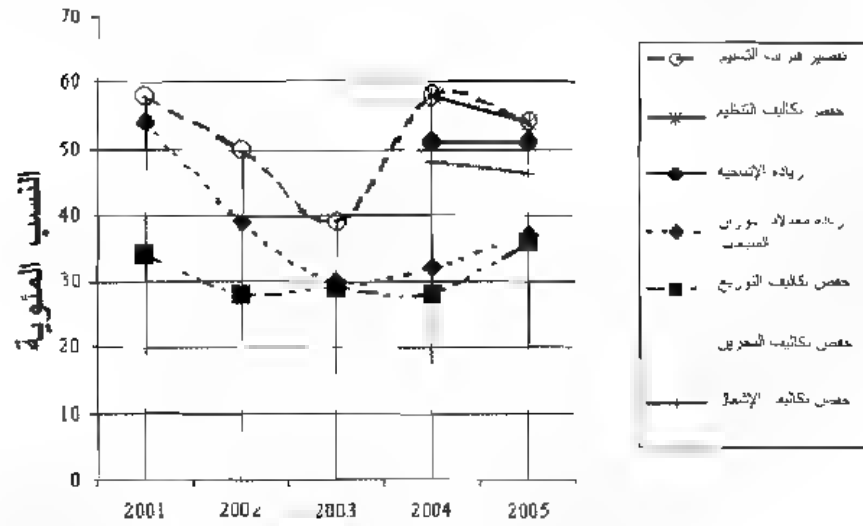
يقود الاتصال متعدد القنوات فقط على استخدام أساليب جديدة في المزيج الاتصالي لمؤسسة مثل عرض المنتج على شبكة الإنترنت بالإضافة إلى عرضها في الكatalogات المطبوعة على حين تستخدم التجارة متعددة القنوات قنوات تسويق جديدة إلى جانب التقليدية منها وإذ لم تكن قنوات التسويق الجديدة هذه مترابطة فيما بينها ومن ثم لم يكن هناك بينها تنسيق، فإن يكون بصـ م يطلق عليه التجارة -ات القنوات المعندة غير المترابطة

من التجارة -ات القنوات المترابطة المعندة، والتي ينبغي أن تسعى المؤسسة للعمل بها، يفصلت بها استخدام المؤسسة بقنوات تسويق مختلفة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وذلك مع التنسيق بينها لتحقيق نوع من التكامل بين هذه القنوات ولا يمكن تحقيق التوجه الكامل بحسب رغبات العميل باعتباره أحد أهداف نظام إدارة شؤون العملاء (RCM) إلا من خلال مواءمة التجارة ذات القنوات بمعندة المترابطة وهكذا يمكن على سير لمثال أن يطلب العميل أحد السلع عبر شبكة الإنترنت ثم يقوم بعد ذلك بتقديم شكوى معينة حول تعقبات إحدى أحد مكاتب الخدمة غير المتصلة بشبكة، الإنترنت وبعد هذا يصله الرد على هذه الشكوى في صورة رسالة إلكترونية يرسل إليه عبر قناة الاتصال الإلكترونية التي يختارها

## 5 النتائج الإمبريقية

وأخيراً نوجز فيما يلي بناء على معومات احصائية إمبريقية النتائج التي حققتها أعمال الكسب الإلكترونية على رص الواقع إذ تؤكد الدراسة الإحصائية التي أعدها معهد BM عام 2005 بحث عدوس أعمال الكسب الإلكترونية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النتائج الإيجابية دون غيرها ونخلص الدراسة إلى أن الفائدة الأساسية لأعمال الكسب الإلكترونية تتمثل في تسليم المنتج في وقت أقصر وحصول التكاليف التشغيلية والإدارية، وذلك وفق ما يوضحه الشكل 15

شكل 5 1

نتائج أعمال الكسب الإلكترونية<sup>221</sup>

أشار حوالي نصف من تم استبيان أرائهم بخصوص نتائج أعمال الكسب الإلكترونية التي تحقق كل من زيادة الإنتاجية من خلال أعمال الكسب الإلكترونية، وخفض تكاليف التوزيع. أما في دراسة التي أجريتها في عام 2004 فقد وصف عمال حران أنهما هم نتائج أعمال الكسب الإلكترونية، إلا وهم تحسن المبيعات، وتغطي الإيرادات، وهذا ما أشارت إليه 37 من المؤسسات التي تم سؤالها، و آخر هو خفض تكاليف التحرير.

## 6 الخلاصة

من أجل الاندماج في مجتمع المعلومات يجب أن يكون أحد المؤسسات بتقنيات أعمال الكسب الإلكترونية أمراً ضرورياً لا غنى عنه، وليس بالضرورة أن يركز الاهتمام حول الاسعانه بالويب كقناة تسويقية إضافية وبيع المنتجات بطريقة سريعة من الإيرادات وإنما ينبغي أن تقوم المؤسسة

<sup>221</sup> المصدر: استطلاع إلى مع IBM (2005)

بذرة شاملة للاستراتيجيات وسلاسل القيمة المصدرة الحالية، وبحث مدى إمكانية عمل تحسنت  
نؤدي إلى خفض التكاليف و تطبيق أساليب مبتكرة، وكذلك خلق تدفقات ربحية إضافية تأتي من  
درج مجال لشهد رئيسي للمؤسسة وقد احتلت المراتبة التي أعدها معهد IBM<sup>222</sup> معه فقط  
اسميه تؤكد ما سجلت الإشارة إليه، وهي

الاستثمار في مجال أعمال المكسب الإلكترونية تحقق وبشكل متزايد عائد ذات على الاستثمار  
البريد بوصف هذه التبرعات التي حققت ربحاً بالفعل في غضون ستة أشهر فمن خلال  
تقديم أعمال المكسب الإلكترونية يستطيع أصحاب المؤسسات خفض المصروفات الإدارية، وزيادة  
معن ورائد الأعمال في الوقت نفسه دلت جزم العمليات عن طريق شبكة الإنترنت، وتحسين  
الشطة التسويقية ووضوح الواقع العملي لأعمال المكسب الإلكترونية يمكن أن تؤثر بالإيجاب على  
جميع مجالات عمل المؤسسة تقريباً

به، وبصوره السابقة لا يكفي أن يكون للمؤسسة بواجب على أوبت إنشاء صفحة خاصة بها نعد  
سذبة بضافه تعرف ذلك ن صاحب المؤسسة الذي يطبق سائيل أعمال المكسب الإلكترونية بنجاح  
هو فقط تلك التي بشرت به عليه في سلاسل الأمانك الزود الرقمية، ويوفر لمؤسسته برامج  
وأجهزة كمبيوتر حديثة، ويساعد الإنترنت بوصفه فرصة لتحسين أداء المؤسسة

تقوم الكثير من المؤسسات حالياً بدخول تكتلات أعمال المكسب الإلكترونية بسبب متطلبات تسويق  
ذلك أن المصنفين ومعلماء بحرون المؤسسة على جراء المعاملات بصورة رقمية، بينما تتوقف  
عن التقد تلك المؤسسات التي لا تمارس أعمال المكسب الإلكترونية إطلاقاً أو تلك التي تمارسها  
بصوره عليه تقيية دون روية بسر ربحية شاملة

وهكذا فإن أعمال المكسب الإلكترونية كما أوضحنا سابقاً قد لا تعد نعمة و خير بالنسبة لكل  
المؤسسات أو لكل فصاعات، ويجب أن تحت إدارة المؤسسة مسألة ما إذا كانت أعمال المكسب  
الإلكترونية تعد نعمة أم نقمة بالنسبة للمؤسسة غير أنه حتى وإن وجد أن أعمال المكسب الإلكترونية

<sup>222</sup> هذا ما صنعه معهد IBM (2005)

مستشکل رقمة أو شرا باعتدرف مریجا بین المحاصرة ونقطہ ضعف من الإدارة لا یسعی أن  
تدفیر راسها فی سرحل وإنما علیہ أن تحول البحت عن الفرص التي تتجہب شبكة الویبة، وأن  
مربط بیہا و بین مواطن القوة فی اداء المؤسسة من جل صمن استمرار قرنها علی لمداہسة علی  
انم ی الطویل



## قائمة المراجع

- Bieger/Bickhoff/Caspers/Dodo zu Knyphausen-Aufseß/Reding (2002) Zukünftige Geschäftsmodelle – Konzept und Anwendung in der Netzökonomie, Berlin.
- Bielezke/Grob (1998a) Aufbruch in die Informationsgesellschaft, 2. Auflage, Münster
- Bielezke/Grob (1998b) Erfolgsfaktoren für das System Internet, in: Hippner Meyer, Wilde [Hrsg.] Computer Based Marketing – Handbuch zur Marketinginformatik, Wiesbaden
- Downes (1998): Beyond Porter, verfügbar unter <http://www.contextmag.com/setFrameRedirect.asp?src=/archives/199712/technosynthesis.asp>
- Hatte/Bossart (1999): Internet für Unternehmer Kilchberg
- IBM (2005) E-Business im Mittelstand, verfügbar unter <http://www.impulse.de/eb-studie>
- Meffert (1994) Marketing-Management, Wiesbaden.
- Noam (1995): Visions of the Media Age Taming the information Monster, in: Multimedia – eine revolutionäre Herausforderung, Jahreskolloquium der Alfred Herrhausen-Gesellschaft, Frankfurt
- Porter (1992) Wettbewerbsstrategie, Frankfurt/Main.
- Porter (2001): Bewährte Strategien werden durch das Internet noch wirksamer, in: Harvard Business Manager, Heft Nr. 5
- Res/Ries (2001) Die 11 unumstößlichen Gebote des Internet-Branding, München

TNS-Infratest (2004). Monitoring Informationswirtschaft - 7  
Faktenbericht, [http://www.tns-  
nfratest.com/06 BI/bmwa/Faktenbericht\\_7](http://www.tns-infratest.com/06_BI/bmwa/Faktenbericht_7).

Wirtz (2001a) Electronic Business, 2 Auflage, Wiesbaden

Wirtz (2001b) Medien- und Internetmanagement, 2 Auflage  
Wiesbaden



**فيرنر كرايمر Werner Krämer**  
**إدارة الأفراد والتنظيم في مراحل التغيير**  
**دراسة التطورات في مجال إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

201	1 المقدمة
202	2 اتجاهات التطور العامة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
202	2   الاقتصاد العالمي والعولمة
209	2 2 سوق البضائع، سوق المال، سوق العم
212	3 المراعاة في الإدارة
212	3 . نقاط القوى والحدو والهيكل الأساسي للعلاقة الارتباطية
216	3 2 الابتكارات والموارد بوصفها عناصر أساسية
217	4 مفاهيم تنظيم مناسبة
217	4 1 حول وضع التنظيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
222	4 2 المنظمة دائمة التعلم وتطوير الاستراتيجيات
224	5 مفاهيم مناسبة لإدارة العاملين
224	5 1 حول وضع إدارة الأفراد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
229	5 2 التنمية الفعالة للموارد البشرية ونظم إدارة المعرفة
233	6 الخلاصة
234	قائمة المراجع



## 1 المقدمة

«المعرفة بلا جسد جسد المعرفة هو العالم»، مسين

تتزايد بصفة مستمرة في السوق المالية الأوروبية وبين جسد الاقتصاد العالمي ترحه تعقيد وديناميكية البيئة المحيطة بعالم المؤسسات ويقصد بهذه البيئة حزمة الشروط الفرعية ولإطارية الاقتصادية والاجتماعية السائدة في مجال الاقتصاد القومي وبسري هذا بصفة خاصة على فئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي لا يتوفر لديها على إطلاق أي قدر من الإمكانيات، أو تتمتع فقط بقدر ضئيل منها، نعيها على إحداث قوة مصادرة والمشاركة في التكوين الهيكلي، وتكوين الشبكات ومن هذا المنطلق تتصاعف أهمية قيام هذه المؤسسات الصغيرة بمعادلة موارده وقدراتها المحدودة على نحو هادف، من خلال استغلال جميع قدراتها، وكبح جوانب النقص فيها إضافة إلى وضع محططات خاصة بالنواحي التطبيقية وشؤون الأفراد، كما يتعين على مراكز الاستثمار الرسمية وغير الرسمية أن تساهم استيعاب وجود أزمات ومواطن عجز، تمتدح عن عدم مناسبة الموارد المتاحة أو نقصها، لتصل في نهاية إلى إحداث المواءمة في الإدارة من خلال الابتكارات المختلفة من ناحية أخرى يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتواءم مع الوسط المحيط الذي تتواجد فيه وذلك بتطبيق استراتيجيات مناسبة، لاسيما مؤسسات التي هي بطبيعتها محدودة وقادرة على التعلم وبذلك فس الطبيعي أن تحتل موقعا قريبا من مفهوم المنظمة دائمة التعلم وبما يتعلق بمجال إدارة الأفراد فإن الدور المحوري الحاسم يؤول إلى قطاع تنمية الموارد البشرية الذي يتوجب عليه تحقيق معرفة مسبقة

سننأدا إلى تحليل الأدبيات التخصصية المشورة لدراسات معاصرة، نظرية وإمريقية، يتجه للمخطط التحليلي المطور بشكل تدريجي إلى التحقيق الملموس، على نحو يجعل توصيات وإرشادات التعامل مع الواقع ممكنة يهتمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تكون أكثر وعيا وإدراك لبعاط القوة الحقيقية بديها بالنظر إلى قدرة التعلم وثقافة المعرفة، حتى يتيسر لها أن تستغلها على نحو هادف باعتباره عامل تنافس حاسم بعمليات التحول الضرورية والتوصل لنتائج أفضل بيد أنه لن يمكن أن يكون هناك حل سحري فعال للتطبيق والأفراد، نظرا لأن كل موقف له تأثير جوهري، سواء في الوسط المحيط أو في المؤسسة شاملة جميع العلاقات المتبدلة والصلات المشتركة

## 2 اتجاهات التطور العامة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### 1.2 الاقتصاد العالمي والعولمة

يجب أن تسحب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأخرى للمعبريات العامة التي سبب تحولاً في دور هذه المؤسسات في عملية العولمة ويتضح هذا الدور في مجالات ثلاثة في التجارة الخارجية ومحيط تقلبات أسعار العملة والعلاقات مع المؤسسات الكبرى وبصفة عامة يمكن أن تتوافر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة فرص متمثلة في مزايا خاصة بحجم المؤسسة نفسها، وهي مزايا تدفعية تحقق من خلال توفر درجة عالية من المرونة فيما يتعلق بعملية الإنتاج والخدمات المقدمة، وتمتع بمستوى شهرة واضح ومحدد وذلك يمكن اعتبارها على سبيل المثال مناسبة لإقامة استثمارات مدشنة، إضافة إلى توفر الابتكار المقترن بحبره هنية ومعرفية عالية، وعتصر التحفيز العالي اسناد إلى انخفاض نسبة تقسيم العمل، علاوة على إمكانية الاستفادة لخدمة من لتكثيف المناسبة لعوامل الإنتاج، وذلك عندما يتجاوز العميل إلى حرج البلاد بوصفهم موردين وبذلك فإن عدداً كبيراً من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تشارك في التجارة الخارجية إلا بقدر ارتباطها وتعلقها بأنشطة التجارة الخارجية للمؤسسات الكبرى باعتبارها تقوم بعمليات توريد أو صيانة أو إصلاح أو تقديم خدمات، ومن ناحية أخرى توجد ثلث من المؤسسات الألمانية الصغيرة والمتوسطة التي تقوم بنشاط مستقل غير مرتبط بمؤسسه أخرى وتحتل قمة السوق العالمية من خلال التصدير وهذا يعني أنها تأتي في المرتبة الأولى أو الثانية في تصنيف هذا السوق وتعرف هذه المؤسسات باسم الحدود المجهولين وتأتي على رأس ما تتسم به هذه المؤسسات، معدلات الإنتاجية التقنية القصوى، مقترنة بعلاقات مميّزة ووطيدة مع العملاء ومفاهيم متفحة للأعمال الحديثة بالإضافة إلى أن لها فلسفات إدارية مغايرة تماماً وعلى الرغم من ذلك يصح أن يسري لأقرصن التالي على وجه العموم كلما كان حجم المؤسسة أصغر، كان انحرافها وإسهامها في مجال التجارة الخارجية أقل

223 موجلر 1999، ص 54  
224 شميث 1997

ويظهر هـ سؤال بالغ الأهمية يطرح نفسه حول كيفية تأثير العولمة الأخذة في الاتساع على معدل مشاركة المؤسسات الصغيرة سبيبا في مجال التجارة الحرجية ومعالج الطريقة الكلاسيكية للتجارة الحرجية بوصفها جزء من الاقتصاد الكلي مثل نصريـت زيكاردو وهكشير أوبن، هذه المسألة لإشكاليـة الموجودة في معظم الاقتصاديات القومية وبالتالي فإنه يتعدى عليها تقديم أي اجابة حبال هذه المسألة، من الطريـت الموجهة للاقتصاد المؤسسي، منها على سبيل المثال نظرية الحصة بالوفورات الاقتصادية، أو بـورة حبة المنتج، أو بعملية حرية توجيه الاستثمارات المدشرة، تقوم بالفعل بقطـء مختلفة، غير بها لا تستطيع أن تـم توصحا لعمليات اتخاذ القرار بالنسبة للمؤسسات الصغيرة ولـموسطه و حتى إرشادات الاستخدام المعبة تتوفر فرص كثيرة لإمكانيـت المشاركة في التجارة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة ولـموسطه، شأنها شأن المؤسسات الكبرى ويتبع نطاق هذه الإمكانيـت لبشمل صفات السوق الحاصة عادة ما تكون عمليات تصدير مرور بعمليات لتعاون، ووصولاً إلى حالات الانمـح تتمثل سمة التفرقة وسميـر الأكثر أهمية في مستوى حرية توجيه الاستثمارات الحصر الداخلي، التي نوصح إلى أي مدى يمكن تحديد مجال عمل المؤسسة ذاتها وتؤثر الاستراتيجية المحددة إلى حد كبير بدرجة العولمة المطلوبه وأبـد بالنسبة ما المصنع، الحمت، المعرفة التقنية والثقافية و غير الأسواق، المـدطق، المسافات وكيف استراتيجيه التـويل فضلاً، بعض في لوقت لحالي حوالي 2 من امؤسسات الألمانية في الأسواق العالمية، كم أن لهم وكلاء ممثلين في كافة أنحاء العالم بينما يتواجد 12 من الشركات الألمانية في الأسواق الجنوبية إلى جانب السوق البيئية الأوروبية، فضلاً عن وجودهم كذلك في مـدطق أمريكا الشمالية وحبوب شرق سببا على الأقل كما توجد نسبه 20 في الأسواق الإقليمية والقومية، وكما أن هناك نسبة تقدر بـ 66 من جميع المؤسسات لها تعاملات في الأسواق المحلية وبصـح نقول بأن هذه النـعه الأخيرة تكاد تقتصر على المؤسسات والمؤسسات الصغيرة ولـموسطه<sup>226</sup>

<sup>225</sup> Welter 2002، ص 13

<sup>226</sup> فين فريـزش لاجمان Fieten/Friedrich/Lagemann 1997، ص 21



ومن الناحية الإمبريقية فمن المفترض وفقاً للمطور الألماني أن يزيد اليوم حجم التصدير المباشر في المعاملات التجارية الأوروبية بالنسبة للسلع الاستثمارية، وكذلك أيضاً السلع الاستهلاكية فمن الملاحظ أن المؤسسات لصغيرة والمتوسطة ذات النشاط الدولي على وجه الخصوص عادت لاستخدام أسلوب الصادرات غير المباشرة ومحاولة الدخول في علاقات تعاون مع مؤسسات أخرى<sup>227</sup> أما الأشكال الأخرى فهي دأخرى لا تتوافق مع طبيعة وسمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد توجد علاقة إحصائية واضحة تربط بين حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحجم الصادرات، حيث يوجد ارتباط إيجابي بين نسبة الصادرات في حجم المبيعات وحجم المؤسسة وينصح ذلك بصفة خاصة في القطاعات الموجهة للتصدير في مجال الصناعات التحويلية في ألمانيا صناعة الآلات والمركبات والصناعات الكيماوية<sup>228</sup> وتصل نسبة التصدير لأعلى معدلاتها لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الصناعات التحويلية، أم بالنسبة للاستثمارات بمباشرة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لها فيها إلا نسبة ضئيلة للعبء وحيثما تقوم هذه المؤسسات باستثمارات مباشرة فإنها تتبع نموذج مولتيس للاستثمارات المباشرة، وهذا يعني أنها تركز على البلدان الصناعية<sup>229</sup> حيث تفصل الأغلبية الأسواق الأجنبية القريبة التي تقع في نطاقات اقتصادية وأسواق متشابهة من الناحية الثقافية وليس ذلك في مجال التصدير فقط، وبما أيضاً في مجال الاستثمارات المباشرة يرداد التدويل بشكل عام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع وجود فروق إقليمية وقطاعية كبيرة.

ومن الممكن أن تظهر التأثيرات غير المباشرة للعولمة على المدى الطويل، غير أن إمكانية التنبؤ بها غير متاحة بطبيعة الحال فقد يحدث في القطاعات التي يكون فيها العمل مكثف بشكل خاص، أن يرداد الضغط باتجاه تغيير مكان العملية الإنتاجية مثل ما يحدث بالفعل في صناعة الملابس والعزل والنسيج، غير أنه من الممكن أن تستعيد المؤسسات الألمانية الصغيرة والمتوسطة من تغيير هيكل الأجور تخصيص حوافز الإنتاج للعاملين في المفاصلة الدولية<sup>231</sup>

<sup>227</sup> فولر Wöller 1997، ص 152 وما يليها

<sup>228</sup> لاجمان Lageman 1997، ص 98 وما يليها

<sup>229</sup> لاجمان Lageman 1997، ص 101

<sup>230</sup> ويلز Welter 2002، ص 9

<sup>231</sup> لاجمان Lageman 1997، ص 102 وما يليها

ومن هذا المنطلق يتعذر إعطاء إجابة شاملة لمسألة، ما إذ كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سيجوز بها صرر جراء العولمة وعلى أية حال فإن هناك جزء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يخصه الأمر وبالتالي فهو مطالب بالانخراط والدخول في الأسواق الخارجية بشكل أقوى وفي جميع الأحوال تتيح العولمة فرصاً أكثر أمام عدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في الدول النامية والدول الصناعية الجديدة التي لا تزال تتعرض للصرر جزئياً جراء تطبيق الدول الصاعدة لسياسة الحماية لاقتصادية ويمكن أن يتم تعريف وضع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى العالم إذا ما قامت هذه الدول برفع مستوى قدراتها وسد الثغرات التقنية لديها، وكذلك تطبيق مبادئ حرية التجارة<sup>232</sup>

كما تزيد العولمة كذلك من مخاطر تقلبات سعر الصرف بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذه التقلبات الطائشة في سعر الصرف أو ما يسمى بعدم الثبات تمثل مخاطرة في سعر الصرف بالنسبة لكافة المؤسسات التي تجمعها علاقات تجارية مع دول خارجية التجارة مع دول لا تنتمي للاتحاد الأوروبي وعدة لا تحدث عند مخاطرة من جراء تحويل العملة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كالذي يشهد أمام شركات الأموال التي تقوم بالصرورة بعمل ميزانية لكل فترة زمنية محددة وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حالة مواجهة مع مخاطر صفقات العملة لأنه يمكن أن تمر فترة طويلة قد يمكن أن تصل إلى ستة أشهر بين إعلان الأسعار لإلزامية والمناقصة وبين إبرام العقد والتحويل بالعملة الأجنبية أو التحويل إلى العملة المرجعية ولا تستطيع هذه المؤسسات أن تؤمن نفسها من هذه المخاطر بشكل تام إلا عن طريق اتباع نظم المقايضة بضاعة مقابل بضاعة أو تقوم بتعبير القيمة الاسمية لعملتها الوطنية كما توجد إمكانية أخرى ذات احتمال أقل ولكنها قائمة، تتمثل في الدفع مقدماً باليورو أثناء إبرام العقد أو أن تدخل في العقد بندا لضبط الأسعار والإطار الذي تتحرك فيه وفي حال تعدد تنفيذ هذه الوسائل الآمنة يتعين تنفيذ عمليات تجارية معاكسة بغرض تحقيق الأمن على المستوى المالي الحماية من مخاطر الخسارة التسييل أو مرة التنبؤ بسعر صرف محدد الشوك الاستثمارية تعمل بمادج خصصة بها هي الحساب

<sup>232</sup> فاليرن زيمر Falt n/Zimmer 1995 ص 12 وما يليها

المؤسسي بيد أن التنبؤات بسعر الصرف على المدى تقصير بالأحرى لا يعتمد عليها، وهذا ما سببه العديد من الأزمات المالية أزمة آسيا وأمريكا الجنوبية وغيرها، لدرجة أنه بات من الطبيعي استخدام أدوات مالية ثابوية اشتقاقية ويتحوف الكثير من رجال الأعمال في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تلك

وفي حال قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعمليات تجارية مع دول خارج الاتحاد الأوروبي، فإن ردود الأفعال المتخذة تجاه تقلبات أسعار الصرف تتعلق بالدرجة الأولى بمدى الاضطراب والاضطراب في التجارة الحرة إذا ما عند الدخول في مجال التجارة الخارجية على نطاق واسع ومماثل، فإن موقف المؤسسة يؤثر على مدى الارتباط بهذا المجال فس المكن أن يقل مجال العمل الاحتكاري مع تقدم دورة حياة المنتج ومن الممكن أيضا أن تكون حصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تصدير مجموعات السلع المتجانسة صنيعة للغاية ما بالنسبة للمنتجات المتخصصة فيوجد مجال وسع لممارسة العمل الاحتكاري، يمكن أن تستغله تلك المؤسسات بصلحها فسعر الصرف إذا له تأثير حاسم على النشاط التصديري لأن أسعار التصدير وكميات السلع المتداولة متوقفة عليه يحدد مجال العمل الاحتكاري مرونة الطلب ويوصف المجال بأنه سوق احتكارية في حال وجود عدد كبير جد من صغر العرضين، وغياب معيار تجانس السلع لدرجة يتعدى معها إتاحة فرص التنافس الكامل ويعد محن الطلب في سوق احتكار القلة من أهم الملامح المميزة للعرض المحتكر إذ تصل مرونة الطلب داخل نطاق الانحداء قيمة شديدة الانخفاض صفر تقريبا، وهذا يعني أنه عند رفع سعر المنتج، فس العملاء لا ينتعدون عنه تقريبا

يزداد متوسط حصة التصدير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بماشيد مع اللفة انحصية للمؤسسة وكلم قلت حصة التصدير ندر أن يكون سعر الصرف هو المسؤول عن تزايد المدفوعة وكلم تمكنت هذه المؤسسات من مواجهة عواقب تقدير نتائج ارتفاع سعر اليورو أو

تقلبات سعر الصرف بشكل أقل تعقيداً كما تؤثر تقلبات سعر لصرف على المدفسة في السوق الداخلية يمكن ان تزيد شدة المدفسة في السوق الداخلية مع وجود عمل المدفسة من حيث الجودة، ووجود عارضين قديمين من الدول ذات الأجور المنخفضة

وتشكل فئة المؤسسات الصغيرة وفئة الشركات متعددة الجنسيات النقطتين العلي والاسفلى في متصلة احجم المؤسسات التي تبدأ بالمؤسسات الصغيرة وصولاً إلى شركات متعددة الجنسيات وتتميز اشركات متعددة الجنسيات من خلال هذا الوضع في التصنيف المحمي بأنها متواجدة في اغلب من الدول، من خلال اقامة استثمارات مباشرة وذلك لم يعد ثقل البسط الاقتصادي يكمن في دولة واحدة فقط، حتى لو كانت الشركة لأه الموجهة متواجدة في دولة المنشأ اما فيما يتعلق بالتخدد السابق لهذه المؤسسات فيه يوجد حوالي 250 في 750 مؤسسة متعددة الجنسيات على مستوى العالم؛ يوجد نصفها تقريباً في الولايات المتحدة الأمريكية، أما أكبر حصص مؤسسة من الشركات متعددة الجنسيات من حجمها يعادل على الأقل حجم المؤسسات الأخرى مجتمعة ويرجع حوالي خمس جمالي نتائج المحلي على مستوى العالم، وعلى وجه التقريب ثلث حجم التجارة العالمية، إلى الشركات متعددة الجنسيات وأسباب ظهور هذه الفئة من المؤسسات ترجع إلى وجود مزاي في الحجم، سيطرة الاقتصادية ومزايا في التنوع الاقتصادي الحجم أو مزايا في التمويل وإلى إمكانية اني لا يزال متاحة والمتمثلة في القدرة على الإفادة القصوى من الشروط الإطارية العامة التي تضعها الدولة للحصول على دعم مالي، أو التحايل على الشروط الجمركية ويتم صم هذه الجوانب إلى جوانب أخرى غيرها في إطار مبدأ حرية توجيه الاستثمارات ومنذ منتصف التسعينيات بدأت موجة من الاستثمارات تزيد في شدتها عن الموجات السابقة لها، ونتيجة لذلك ازداد حجم الشركات متعددة الجنسيات، وانتشرت انتشاراً كبيراً على مستوى العالم

ولا يمكن أن تظل هذه الأحداث هكذا دون أن يكون لها تأثيرات على تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعد لشركات متعددة الجنسيات صاحبة الاستثمارات المباشرة الكبرى في العالم، والتي غايت ما يتم تنفيذها في الدول الصاعدة الحقيقة ان الاستثمارات المباشرة قد أطلق لها تعين

254 هتس فريندرش لاجس Faten/Friedrich/Lagemann 1997 ، ص 300  
236 إيسير Ether 1994 ، ص 380  
236 كروجرمان اوبستفيلد Krugman/Obstfeld 2003 ، ص 234 ومديها

لتنشر في العالم منذ منتصف السبعينيات وحلت محل الصناعات المحصنة بوصفها استراتيجية تدويل سائدة في جميع أنحاء العالم. السؤال الذي يطرح نفسه الآن هو إلى أي مدى يمكن أن تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من معدلات ريادة الصادرات عن طريق الاستثمارات المباشرة؟ ومن المنتظر أن تمثل الفترة على مسيرة الاستثمارات المباشرة للمؤسسات الكبرى الداحية المحلية والتعامل معها، ضرورة أمام مجموعة المؤسسات المقنصرة على نشاط النورد و لمرجحة صمم فئة المؤسسات الصغيرة، وذلك معرض تحقيق هدف الاستمرار والبقاء ولا فإن مزايا الحرية الفنية والمعرفية والجودة، إن توافرت، قد لا يمكنها أن تعادل التكاليف المرتفعة نسبياً لصعقات التصدير. ومن الجائز بالطبع أن تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حال توافر كثافة عمل مرتفعة نسبياً قادرة أن تقدم سعراً أقل مما تقدمه المنافسة ذات السعر الرخيص. وبذلك تكسب أماكن عمل إضافية لأخرى في شركات متعددة الجنسيات عنها في المؤسسات الصغيرة، هذه الأماكن يتم خلفها في النطاق المحلي عن طريق لاستثمارات المباشرة في الدول لأجنبية من خلال ريادة تصدير المنتجات الأولية والوسيطة. غير أنه تنقصنا الأبحاث الدقيقة بخصوص هذا الشأن وعلى الأقل فإن مؤسسات التوريد لصغيرة والمتوسطة تقع تحت ضغط التكيف والمواعمة لأن الشركات متعددة الجنسيات تستغل إمكانيات الإمداد والتوريدات الدولية المتاحة بشكل كبير ومن المحتمل أن يسهم ضغط التكيف وضغط لتكثيف في الزيادات في السنوات القادمة. ويمكن أن يؤدي اتساع رفعة الشركات متعددة الجنسيات إلى وجود احتكار قلة للعديد من الأسواق ولقطاعات في السوق العالمية. وبذلك يمكن أن تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر عرضة لسوء استغلال سلطة الممارس من قبل المؤسسات الكبيرة. ومن ناحية أخرى توجد سلطات فوق قومية ودولية منظمة للمنافسة ولا يكاد تعمل. ويمكن أن يلعب تأثير الشركات متعددة الجنسيات على السيادة القومية لكل دولة على حدة دوراً في ذلك، خاصة وأن الشروط العامة وصعقت ولا تزال توضع لصالح الشركات متعددة الجنسيات.

## 2.2 سوق البضائع، سوق المال، سوق العمل

يطبق مبدأ التثليث في جميع دول الصناعية، بمعنى ترجع القطاع الأولي والثانوي وتوسع القطاع الثالث قطاع الخدمات وقد نشأ هذا المبدأ أيضاً من خلال توجه الابتكار الأساسي تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ويرتبط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهذا التحول الهيكلي ارتباطاً وثيقاً فكلما كانت اتجاهات التحول اقوى فيم يتعلق بتغيرات العرض والطلب، ازدادت أهمية عنصر المرونة في المؤسسات هذه المرونة التي باتت ضرورية أيضاً مع ظاهرة دورات الإنتاج الأحدة في التقلص وفي سوق البضائع يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تستفيد من تغير أنماط الطلب وأحواله، ومقدرة لها بالمؤسسات الكبرى، فإنها تتمتع بنسبة أكبر قليلاً من الاستهلاك الخاص لانها بصفة أساسية ملتزمة ومرتبطة بأسواق المستهلك النهائي إلى حد كبير ويلاحظ وجود طلب متزايد من الشركات على الخدمات المساعدة لخدمات التعامل بين المؤسسات<sup>238</sup> ومن ناحية أخرى تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ركود في الطلب الداخلي على وجه خاص الذي يحدث نتيجة لانخفاض المستوى الشرائية<sup>239</sup> كما ينبغي بصفة خاصة أن يشير إلى ازدواجية اقتصاد السوق السوداني فمن ناحية قد تضطر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب ضغط التكلفة إلى عرض خدماتها في السوق السوداني ومن ناحية أخرى يجب عليها أن تتعاظم مع المؤسسات الأخرى المنافسة التي تعرض خدماتها في السوق السوداني، طالما أنها ذاتها تعمل في الأسواق الرسمية للقطاع أضف إلى ذلك سياسة الإغراق الذي تتبعه الشركات الأجنبية بالمؤسسات الحرفية وفي شرق أوروبا على سبيل المثال التي قلما تقدر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مجاراتها في سبسة التسعير العدائية هذه<sup>240</sup>

أم بالنسبة بسوق المال فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من معضلة تمويلية فعالناً ما يكون سقف رأس المال الخاص بالمؤسسات الأصغر صميلاً، حيث أنه انطلاقاً من توصيفها

<sup>238</sup> هريجستال Fug staler 2002 ، ص 400

<sup>239</sup> من جهة إصلاح القروض 2005 ، تقرير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ص 5 وما يليها

<sup>240</sup> سبتي Cichy 2003 ، من بينها إصلاح القروض 2005 ، ص 6 وما يليها

اقتصادي لا يسمح لها سوى دمكيات محدودة تستطيع من خلالها زيادة رأس المال الخاص بها كما أن قانون الضرائب لألماني يدفع إلى التمويل الخارجي لأن هذا التمويل يمكن أن يكون قبلًا لتخفيض باعتدله نفقات تشغيل، عدة ما يلزم أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتسديد رأس المال الأجنبي من ملاكهم الخاصة. بذلك يلعب التمويل الخارجي دوراً في غاية الأهمية ويتم جزء كبير من التمويل بحرجي عن طريق القروض المصرفية التقليدية ولقد صغرت المتطلبات المترتبة من قبل شركات الائتمانية فيما يتعلق بمسح القروض من الإمكانات المتاحة لقرض الاقتراض فمن ناحية غالباً ما يكون معدل كفاية رأس المال الخاص رأس المال لخاص إجمالي رأس المال الذي يمثل معياراً حاسماً عند الإقراض. صخيلاً للعبء، ومن ناحية أخرى لا تفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغيات العالية من قبل الطرف المقرض بسبب ضلّلة حجمها مما يجعل القروض عالية التكلفة أضف إلى ذلك أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالباً ما تكون في وضع لا يؤهلها للقيام بإدارة التكاليف وقيام بإدارة مسؤولية ناجحة من وجهة نظر البنك وذلك نتيجة لأسباب متعلقة بالتكثيف من ناحية وقدرات المؤسسة من ناحية أخرى<sup>241</sup> كما أن اتفاقية بازل 2 سوف تزيد من حدة هذا الموقف إلى جانب أنها سوف تؤدي في جميع الأحوال إلى زيادة فوائد القروض<sup>242</sup> تتكون اتفاقية بازل 2، التي ستدخل حيز التنفيذ في عام 2007، من بنود تطالب بتوفير الكفاءة الحدية لرأس المال المستثمر ورقابة على البنوك، واضطراب السوق وسيؤثر التغيير في مسؤولية الضامن لمؤسسات المالية في الجانب على المسؤولية العامة وبدءاً من عام 2005 يسقط هذا الأمر بالنسبة لبنوك الادخار المعروفة التي تمثل أحد أهم ماضي القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما سيؤدي إلى ارتفاع أسعار إعادة التمويل من قبل المؤسسات المالية القانونية العامة لئلا المخاطرة ستزيد بسببها في هذه الحالة

ما فيما يتعلق بالإصلاح لضريبي لعام 2000/2001 فإنه دائماً ما يتم الإشارة إلى الضرر الذي يلحق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الكبرى ويرجع لسبب في

<sup>241</sup> بكر Beeker 2000

<sup>242</sup> من بينها جروبر - Grunert، وآخرين 2002 ص 045

الصغيرة على الحل الذي يجب أن تدفع شركات الأفراد عادة في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شكل ملحوظ 2005 42 ومع ذلك فإنه يمكن، فقط بشكل مشروط ومحدود، مفرقة العبء الضريبي الواقع على شركات الأفراد حسب صيغة الأرباح التجارية والصناعية وصيغة الدخل بالعبء الضريبي الواقع على شركات الأموال حسب صيغة الأرباح التجارية والصناعية وصيغة الشركات عن طرق العبء الضريبي الواقع من خلال تعريفات الصيغة المطفئة علاوة على ذلك تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حساب صيغة الأرباح التجارية والصناعية التي تعتبر منخفضة جريباً، بشكل إجمالي مع صيغة الدخل في قمة العمل التي عقدت في مارس 2005 ثم استعراض تحسيات أخرى

أما فيما يتعلق بسوق العمل فيصبح وجود تحفيز بسيط للأعضاء فيما يتعلق بموافقات الإنتاج للعاملين، وذلك نتيجة للإصلاحات الاجتماعية وهذا التحفيز يعتبر ضرورة ملحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها تقوم بالعملية الإنتاجية بمعدل عمل أكثر كثافة ومن المرحح أن يكون هناك تحفيز آخر للأعضاء، غير أن المنافسة المترابطة يمكنها أن تؤدي إلى زيادة دائمة في إنتاجية العمل العملة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أعضاء مصحوبة بأثر سلبية على سوق العمل كما أن الأجر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعد أقل منها في المؤسسات الكبرى، حيث يسود في هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استخدام عوامل لتعويض تقديم التعويضات عند اللزوم تقوم المؤسسات الصغيرة بتخفيض العمالة في مرحلة انكساد اقتصادي بنسبة أقل، وهو ما يمكن أن يؤدي بدوره إلى ضغط التكلفة أما في حالة رواج الحالة الاقتصادية فيكم هنا خطر حدوث تقلبات كبيرة نسبياً مما يؤدي إلى نشوء تكاليف لهذه التقلبات ولأنه لا يمكن التنبؤ بمواقف النمو السكاني، عندئذ يمكن أن تظهر مشاكل عند استخدام البنية العاملة

<sup>243</sup> كونج سورث Kōng/Sureth 2002، ص 109 وم بليجا  
<sup>244</sup> كرامر Krämer 2003، ص 32



## 1.3 نقاط القوى والعجز والهيكل الأساسي للعلاقة الارتباطية

يجب أن تكون ظروف بيئة العمل المحيطة بالمحطة والمرسومة متوائمة مع عملية الإدارة، ما أرادت المؤسسة اسجاح لنفسها هذه الظروف تكون متعلقة في المقام الأول بالظروف والأوضاع الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إذا ما استطاعت المؤسسة إنتاج كمية محددة من المنتجات بأقل تكلفة للوحدة المنتجة أي بأقصى ربح ممكن، فعندئذ تكون المؤسسة قد بلغت الحجم المثالي المناسب لها. وفيما يتعلق بالاقتصاد الموسمي فيه يمكن الوصول إلى الحجم المثالي للمؤسسة، الذي يمكن أن يختلف من فرع إلى آخر ويتحول نمثب مع كل تغير يحدث في تكنولوجيا الإنتاج، حينما يبدغ متوسط التكاليف طويلة الأجل الحد الأدنى، نظراً لأن زيادة أخرى في لطاقات سيؤدي إلى ارتفاع متوسط التكاليف وعلى كل حال فإن المسألة الحسمة في ذلك هي ما يدخل في حساب متوسط التكاليف فمن ناحية تكون تكاليف الصفقات شاملة تكاليف التنسيق لدى المؤسسات الكبيرة أعلى منه، لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبمعدل أعلى من المتوسط، ومن ناحية أخرى تؤدي تكاليف الاحتمالية خاصة التكاليف البيئية، طالما أمكن تطبيق مبدأ المنسبب هو من يتحمل التكاليف الملوث يدفع، إلى ارتفاع شديد في متوسط تكاليف وبهذا لا يمكن الإجابة على السؤال عن الحجم الأمثل المطلق وكذلك عن الحجم الأمثل المتعلق بالفروع، إلا أن الصحيح في ذلك هو أن يكون السبب الرئيسي للإنتاج على نطاق واسع هو الطلب الكبير والندام على المنتجات وفي هذه الحالة يجدر بالإشارة إلى المؤسسات الكبرى التي تقوم بالإنتاج على نطاق واسع أما فيما يتعلق بالطاقات المستغنة تسمى، فإنه يمكن الحديث عن أوجه القصور الاقتصادية بحفاص متوسط التكلفة الثابتة، وهذا يعني بلوغ حصة التكاليف الثابتة للوحدة الواحدة منتجة الحد الأدنى من إجمالي تكاليف هذه الوحدة كما أن لوجود المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة الحجم، لأنها تقوم بالاشتراك مع عمل السوق، على التصريف الكلي لإنتاج المؤسسات الكبرى. وغالباً ما تقوم بدور مورد ذي وظائف جزئية، ولذلك لا بد أن توجد علاقة سطوية اقتصادية تربط دائماً بين المؤسسات الكبيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي يرتبط إنتاجها بتكاليف شبة مرتفعة، بفرص صعبة في ظل أداء السوق هذا لأن التكاليف الثابتة العالية لا يمكن تغطيتها إلا عن طريق إنتاج كميات كبيرة، ولذلك يزداد معدل حدوث الاندماجات، وتتشتت أسواق كثير من خلال عمليات التكامل الاقتصادي، مثل الاتحاد الأوروبي كما تتزايد باستمرار الحاجة إلى ضرورة ارتفاع مستوى كفاءة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصغيرة أكثر كفاءة، لأنها تحقق أهدافها لمؤسسية بتكاليف أقل من المؤسسات الكبيرة، أو أنها تحقق أقصى إنتاج ممكن من خلال استغلال مواردها المتاحة ومن ناحية أخرى تركز بطريقة الكفاءة الإنتاجية لأعلى على وضع تكاليف الصناعات في الحسبان كما تعتبر تكاليف الصناعات الإعداد، التنفيذ، مراقبة الصناعات والأثراف عليها. لإدارة المؤسسة الصغيرة أقل منها بكثير في أي مؤسسة من المؤسسات الكبيرة وإذا ما تم اتخاذ الإنتاجية كمعيار فسوف يتعدى عند قياس الإنتاجية الكثافة لعوامل الإنتاج لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة علاوة على ذلك توجد مشكلات بالغة تتعلق بالطرق المتبعة ومنهجية التعامل، حتى يتسنى تحديد العلاقة بين إنتاجية المؤسسات كمية الإنتاج، مدى استخدام عوامل الإنتاج لا تدخل في تقييم ومتغيرات الأفراد غير أن الأبحاث المتاحة أثارت الشكوك حول التأثير الإيجابي لمشاركة العاملين، وكذلك التعديلات التنظيمية .<sup>245</sup> وبالطبع فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتوفر لديها إنتاجية عمل أقل الكمية المنتجة بالقطعة عدد ساعات العمل والتي نسو سلبية من وجهة نظر الكفاءة المؤسسات الكبيرة بوصفها رداة في إنتاجية العمل وإيجابية من وجهة نظر فرص العمل كما أن للشخص صاحب الشركة اتقانم بمهام الإدارة تأثيراً كبيراً على الإنتاجية سواء في الشركات الفردية أو

<sup>245</sup> Thiele 2002، ص 14، م. بييه، مانز 1991، ص 14  
<sup>246</sup> Wolf Zwick 2003، ص 43

العائلية ومن المؤسف أن هذا العامل غالبا ما لا يلتفت إليه من لنحية النظرية وإذا ما  
طرنا إلى عمل الربحية فحسب فإنه لا يمكن تحديد فروق مميزة لأحجام المؤسسات كم أن  
نتائج البحث الإمبريقي لم تضع في حسبتها وجود أية علاقة بين الربحية وحجم المؤسسة

وتوجد مزايا أخرى خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تعتبر الوحدات التنظيمية  
دات الهياكل الهرمية اعريضة حجر الأساس في مرونة المؤسسات الصغيرة، حيث تستطيع  
هذه المؤسسات أن تتكيف بشكل سريع وكفاءة مع بيئة العمل المحيطة دات وتيرة التغير  
لسريع ويمكن إحداث هذا التكيف من خلال توفر درجة أعلى من مرونة اتخاذ القرارات  
وكذلك المرونة المالية<sup>247</sup> بالإضافة إلى أن التكاليف المنخفضة نسبيا بالصفقات تشير إلى وجود  
مستوى أفضل من النجاح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذه الدرجة من النجاح تؤثر تأثير  
إيجابيا على إدارة المؤسسة والعاملين فيها وتحتل المؤسسات الصغيرة مكانة شديدة القرب من  
السوق والعلاء من خلال قيمها عادة بأداء خدمات فردية، ومن خلال نشاطها في الأسواق  
المحلية والإقليمية ويندرج كل من عامل القرب من السوق وعلاء ضمن عوامل نجاح  
البر، حيث يؤثر كل من المرونة والوضوح والافتراق من السوق والعمل مجتمعين تأثيرا  
إيجابيا على ثقافة المؤسسة وبازدياد حجم المؤسسة تقل درجة المرونة والحركة وتزداد  
البيروقراطية، لتي يكثر مع ريدتها وجود ذلك النوع من المديرين ممن يهايون في لعالب  
مواجهة لمخاطر المؤسسة ويعملون دون أي تصور عن التقنيات الإدارية الحديثة إلى  
جانب عدم تعرفهم على تغيرات السوق في الوقت المناسب أما عامل شخصية صاحب  
المؤسسة فيتسم بأنه شديد الخصوصية ولا يمكن توضيحه بشكل عام وتعمل الثقافة الجيدة  
للمؤسسة أو المناخ الحيد للمؤسسة على توسيع النطاق التشجيعي للعاملين، وكذلك على تدعيم  
مجهودات التدريب الارتقائي للعاملين وابتدعاتهم هذه القوة المتأخرة لمؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة لها حلويات سيكولوجية منها السمة والطبع الإنساني بعيدا عن الحجم، والتأكيد

<sup>247</sup> كاويلنج Cowling 2003 ، ص 335، كرين Klein 2004

<sup>248</sup> شميت Schmidt A. 1995 ، ص 180

<sup>249</sup> لايتشت شوكلان Leicht/Stockmann 1994 ، ص 246

<sup>250</sup> فالتر زيملر Faltin/Zimmer 1995 ، ص 49 وما إليها

على المسؤولية الشخصية، وظهر ميور للاعتراف بنسبة أقل ولذلك فإنه غالب ما تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتبطة بعقلية موسسية خاصة واستعداد لتحمل مخاطرة الموسسية<sup>261</sup>

وتكمن المساوئ الممكنة لحجم المؤسسات الصغيرة في مشكل التمويل والتكاليف والمشكل الخاصة بالعاملين والإدارة<sup>262</sup> كما تم بالفعل دراسة مشاكل التكاليف التي تكمن في تحقيق الوفورات الاقتصادية وتتشأ مشكلة التمويل من خلال كون العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتقد المدخل المظلم الى سوق رؤوس أموال استنادا إلى حالات احتكار القلة لسوق العرض من حسب السوق فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مضطرة لأل تتحمل تكاليف رأس مال بقدر أعلى من المؤسسات الكبرى نظرا لتدهور قدرتها على الوفاء بمتطلبات الأمن وتكمن أسباب مشكل القودية في إشكالية التعاقب وفي شخص صاحب المؤسسة

يمكن الجمع بين نقاط القوى والضعف في سياق عام يمثل نوعا من انواع النظريات الاقتصادية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي ذلك كان يجب ان تشير هذه النظرية إلى البنية الأساسية التالية مع مراعاة كفة المعايير سالفة الذكر<sup>263</sup>

$$Z_{KMU} = f(FA, R, U, O, E)$$

يجب توضيح أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  $Z_{KMU}$  بالارتباط  $F$  وطبيعة مع الأعمال الإدارية للأفراد في المؤسسة العامل  $FA$ ، الموارد  $R$ ، بيئة العمل المحيطة  $U$ ، الهيكل التنظيمي للمؤسسة  $O$ ، تطور المؤسسة  $E$  والبنية الأساسية لهذا النوع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير أن النظريات الآن لا تبدو بعد نظريات بالمعنى الحقيقي لأنها عادة ما تركز على واحد من هذه الجوانب السالف ذكره

<sup>261</sup> شلار بلينتر Picher/Pleitner 1996، ص 15

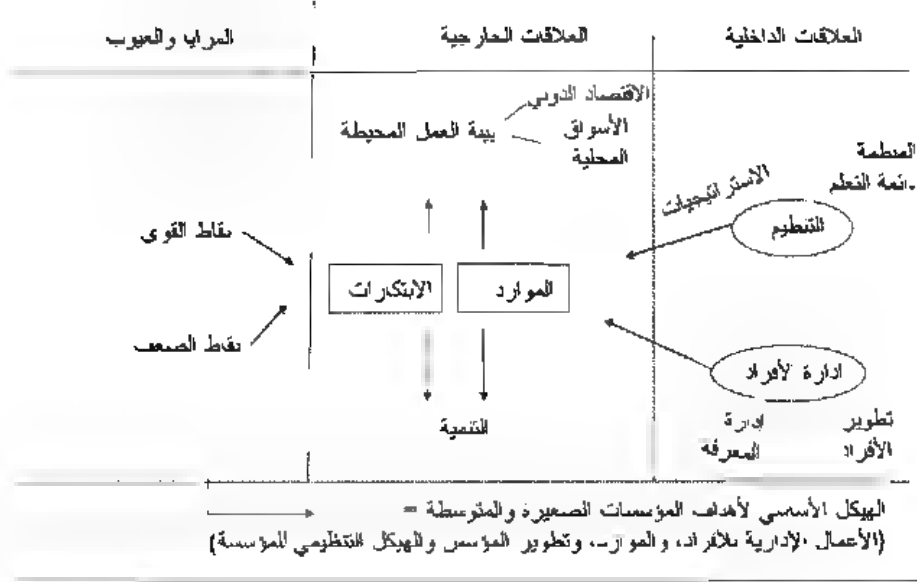
<sup>262</sup> ديي DIHT 1999، ص 5، إيرهارد Erhard 1956، ص 54

<sup>263</sup> زاندر Zander 1994، ص 16 وما يليها، بوسيك Bussiek 1996، ص 19 وما يليها

<sup>264</sup> كرامر Kramer 2003، ص 13



**شكل 3 1** المفهوم التحليلي لأحدى النظريات الخاصة بقطع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



#### 4 مفاهيم تنظيم مناسبة

##### 1.4 حول وضع التنظيم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعني مفهوم التنظيم من ناحية وصف بنية قائمة، ومن ناحية أخرى يعني العمل التنظيمي، كما أنه يعني أيضاً وضع هيكل تنظيمي محدد يهتم التنظيم بوصفه وظيفة إدارية. بصياغة وإيجاد بونج واصحة تتعلق بالتوزيع المؤسسي للمهام وأدائها ويفترض في عنصر تنظيم المؤسسة

بوصفه نتيجة لعمل التنظيمي الإبداعي، أن يكون كافياً للأهداف الموسسية الموجهة، ويضمن تحقيقها ونقسم التنظيمات الإدارية إلى تنظيمات هيكلية وتنفيذية ويندرج تحت مفهوم التنظيم الهيكلي التنظيم حسب المهام الوظيفية، وحسب أقسام التخصص ومركزية اتخاذ القرارات والتنسيق في حين ندرج تحت التنظيم التنفيذي عمليات التشكيل والصياغة وتحديد مسار العمل المكاني والزمني يتضح هذا التعريف من الدحية العلمية التحليلية نظراً لأنه من الناحية العملية لا توجد فواصل محددة بين المجالين

وتكمن الفروق الأساسية بين تنظيم المؤسسات الصغيرة والكبيرة في النقاط التالية المؤسسات الكبرى هي بالأحرى مؤسسات غير متعلقة بالأفراد ويظهر بها وجود هيكل تنظيمي معقد ومترابك موجه إلى معطيات واقعية ملموسة أما بالنسبة للشركات الفردية فإنه يسود في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظام خطي ينتهي إلى صاحب الشركة ويستطيع صاحب الشركة بنفسه أو بمساعدة القليل من أفراد مجلس الإدارة لإحاطة بهذا النظام وإدارته بكافة تفاصيله وفي المؤسسات الأكثر يسود تقسيم عميق للعمل على حين تنسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتوكيل عدة أعمال لفرد واحد ففي المؤسسات الكبيرة يوجد عند وزير من الأقسام في حين لا يوجد في المؤسسات الصغيرة إلا أقسام قليلة فضلاً عن ذلك فإن السبل القصيرة والمباشرة للإمداد بالمعلومات التي تتبعها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقف أمام سبل معلومات لأخرى التي تم الإشارة إليها مسبقاً، والتي تتبعها المؤسسات الكبرى وتنسم المؤسسات الصغيرة بالأوصاف الشخصية القوية التي لا تكاد توجد في المؤسسات الكبرى، الأمر الذي يظهر أثره على عمليات التوجيه والإشراف التي تتم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق الاتصال الشخصي المباشر على حين تتم في المؤسسات الكبيرة بشكل رسمي وغير شخصي تظهر سياسة التفويض على نطاق محدود فقط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ بحيث تكون هناك مشكل أقل في التنسيق، وهو ما يظهر عكسه في مؤسسات الأكبر حجم حيث يمثل هذا الأمر مشكلة في النهاية نستطيع القول بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنسم بدرجة قليلة من بصفاء الرسمية والكثير من العمليات غير الرسمية بالإضافة إلى وجود درجة عالية من المرونة وينطبق على المؤسسات الكبيرة عكس هذه الصفات

281 ماری بیورنڈس Martin/Behrends 1998 ، ص 1

26.3 كيرز Kieser 1998 ، ص 169 وف بديف



كلا الحاديين والميل إلى اللبونة و يتدرج عند تضارب الأهداف<sup>٢٦٤</sup> وفي مجال التوصيف الوطني تكون الأولوية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنظمة أحادية الخطوط ذات مستويات هرمية وأقسام قليلة نسبياً، الأمر الذي يتطلب توفر نطاقات رقابة واسعة أيضاً ويمكن أن يؤثر ذلك بالإيجاب على تنفق المعلومات حيث يسرع من معدل تدفقها ويؤثر بالسلب على الإدارة حيث يؤدي إلى إرهاقها وانتقال كاهها<sup>٢٦٥</sup> ويمكن أن يعمل التقويض، وهو قليل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. على تشييط الهمم لدى العاملين، بينما يعمل على ريدة مرونة تعاملات التجارية ويعتبر انخفاض مستوى رسميات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ناحية بمثابة عمل صريح مهم للإدارة، لأن الإدارة يمكن أن تتم بشكل أكثر تحفيزاً ومرونة وإجازاً ومن ناحية أخرى يلاحظ مدى التأثير السني للتحديد الفقير للاختصاصات والمسؤوليات عند غياب الشخص أو مجموعة الأشخاص أصحاب القرار<sup>٢٦٦</sup> ولا شك في أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بها ثغرة في التنظيم. ولك ذلك بالنظر إلى مجموع ما يمكن تحقيقه وما هو مفيد في هذا الإطار وغالباً ما يرجع ذلك إلى التصور الشخصي لكثير من أصحاب المؤسسات الذين يعتبرون أنفسهم مسؤولين عن كل شيء

الآن لا يبقى أمامنا سوى توصيح مدى ديناميكية الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو بمعنى آخر كيف يبدو تطوير الهيكل التنظيمي في الماضي والمستقبل ويجب على هذا السؤال بحث مسيرتي تتم فيه مقارنة الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عامي 1983 و 1995 وتعتبر المنافسة الدولية امتزاجاً للاتحاد الأوروبي واتحاد السوق الأقليمية توحيد الأقليمي والتطور الديناميكي في تكنولوجيا المعلومات واتساع المعرفة لتنظيمية مفاهيم حديثة للتنظيم بمثابة تغيرات جذرية في ظروف الهيكلية والتشكل، وهو ما يؤدي إلى تزايد تكثيف معدل النظر إلى استراتيجية المؤسسة بما فيها

264 كاله Kahle 1992 ، ص 1414

265 ثورباخ هوتر Thurbach/Hutter 1976 ، ص 144 وما يليه

266 ثورباخ هوتر Thurbach/Hutter 1976 ، ص 144 وما يليه، كاله Kahle 1992 ، ص 1414

267 كايسر Kayser 1990 ، ص 93

268 ويتلاجه Wittlage 1997

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها عامر تحديد ونجاح جوهري ويتغير الهيكل التنظيمي كما يلي تظهر عملية التشكيل هيكلًا مبسطًا ومستويًا مسويًا هرمية قليلة ، كما لا نجد جهة معاونة بشكل متزايد ، ما فيما يتعلق بجانب التخصص موضوعي بنية تكوين أقسام فلم يعد يختلف عن غيره من الناحية الوظيفية، بينما يتميز جانب التخصص الشكلي مهم اتخذ القرار بـ لا مركزية القرارات ، مع توفر درجة عالية من المركزية على وجه العموم وقد رادت درجة الرسمية توثيق النواحي التنظيمية بشكل رائع، ويتضح هذا على وجه الخصوص في الخرائط التنظيمية وتوصيف الوظائف كما أن التعيرات في العملية التنظيمية تتم على فترات زمنية قصيرة إلى جانب ازدياد لرقابة على القرارات التنظيمية أما بالنسبة للتشكيل التنظيمي المستقبلي، فإنه ينصح بتعزيز الإجراءات التالية التفويض في اتخاذ القرارات الخاصة بالقطاع المعني لرؤساء الأقسام والموظفين، ولكن ينبغي أن يظل اتخاذ القرارات الجوهرية متوقف على إدارة المؤسسة وهذا كما أنه ينبغي أن يتم تحديد توجه الأقسام بما حسب العملاء مجموعات الإنتاج و حسب العمليات التجارية، وهو ما يضمن تحقيق التوجيه الضروري للسوق ويتغير أيضا رقع درجة التنسيق الذاتي الضروري بين العاملين كما يتعين القيام بالمزيد من استواء المستويات الهرمية ما أورد تحليل التخصص الوظيفي بالأداء لشمولي للوجدت والمهم ويدعم وجود خريطة تدفق عمل. تعمل بهذا الأسلوب وخاصة إذا كانت مزودة بتكنولوجيا وأنظمة اتصالات حديثة وفيه يتعلق بالتطوير التنظيمي ينبغي بصفة خاصة مرعاة مرحلتين مرحلة تأسيس المؤسسة، والتي غالب ما تحتل فيها فكرة التأسيس مركز الصدارة بشكل قوي لدرجة أن السؤال عن التنظيم لأمر لا ينبغي إلا اهتماماً قليلاً للغاية وبالنسبة للمؤسسة الحديثة لنشأة الأخذة في النمو بمعدل متسارع فإن إيجاد هيكل تنظيمي كفء وفعال يصبح وبسرعة مشكلة ملحة المرحلة الحرجة الشبه في شركات فردية تنشأ حينئذ يتقاعد جيل المؤسسين وهذا نجد أن الهيكل التنظيمي قد تم تفصيله

269 فينلاجه Wittlage 1997 ، ص 14

270 فينلاجه Wittlage 1997 ، ص 14 وما يليه

271 ماير شفيرنج Meyer/Schwering 2000 ، ص 214 وما يليه



في الغالب يناسب أفرادهم مما يجعله عرضة للاضطراب وعدم الاستقرار حينما يتقاعد أو نكح لأفراد عن العمل

## 2.4 المنظمة دائمة التعلم وتطوير الاستراتيجيات

ما هي مهام التنظيم النوعية التي تعتبر حالي في ضوء وجهات النظر القائمة اليوم مدسة؟ لا يزيد مفهوم مبدأ التنظيم الرشيد عن كونه تعديلاً لمفاهيم وتعريفات تنظيمية معروفة وموحدة بالفعل وبطبيعة الحال توجد دائماً في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شروط وظروف ملائمة لذلك العدد القليل للمستويات الهرمية ومحدودية التخصص الوظيفي إضافة إلى تضيق مساحة البيروقراطية، مما يعمل على تشجيع رأس المال البشري وتوجيه مشروعاته كما أن وجود توجه متزايد للسوق ولعمليات التجارية، وهو ما كان دائماً موجوداً بملامحه الأساسية، يمكنه أن يساهم في تحسين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة علاوة على أن هذا التوجه يتيح إمكانية التكيف السريع مع بيئة العمل المحيطة بالمؤسسة التي تتسم بالتغير والتحول وذلك في قدرة المؤسسة على التعلم تعود إلى دورة الاهتمام بوصفها كفاءة من الكفاءات الحاسمة الهامة وهذا ما يلحظه مفهوم التنظيم المتعلم ويتمثل الطابع المميز للمنظمة دائمة التعلم في التعبير التدريجي المخزون المعرفي القيم الذي عرفه الزمن توارث مع اكتساب معرفة جديدة كما يتعين على المنظمات أن تؤسس ثقافة التعلم وحتى يتسنى اتخاذ خطوة من شأنها الانتقال من مرحلة التعلم في المنظمة إلى مرحلة المنظمة دائمة التعلم، فإنه من الضروري أن ترتبط عمليات التعلم الفردية ببعضها البعض فضلاً عن تنسيقها

<sup>272</sup> هيرشيفر Weber/Schäffer 1999 ص 133  
<sup>273</sup> هيلاجه Wittlage 1994 ص 155 وما يليها، زاندر Zander 1994 ص 45 وما يليها  
<sup>274</sup> فالدرت Waitert 1999 ص 280  
<sup>275</sup> بالرس Bahisen 1998 ص 156 وما يليها

فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن عمليات التعلم التي تتم في مكان العمل وفي إطار لتعاون مع الزملاء والعاملين بالمؤسسة والروساء تحتل ببطبيعة الحال مركز الصدارة، تلك العمليات التي غالباً ما يكون استمرارها بمحضر الصدفة، ولا تتم الإفادة منها إلا في ظروف خاصة غير أن عمليات للتعلم التي تتم في مكان عمل تطوي على أكثر طاقة للتعلم وإذا وفق القائمون على المؤسسة في تقليل عدد الصدفة وإهداف الحس الإداري للتعلم النوعي، فمن الممكن عندئذ تحسين النتائج التعليمية ومن خلال نقاط قوى الظاهرة، مثل ارتفاع معدل برضا بالعمل، وتحسن حو العمل بالمؤسسة تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة توفير ظروف مثالية لتنفيذ عمليات تعلم نموذجية

وبوجه عام يعني التعلم التطبيقي القدرة التي تتيح للأنظمة إمكانية تطبيق التغييرات ذات الصلة بالحدث في محيطها وبيئتها وذلك ما تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مواجهة أزمة معينة فمن ناحية يستمر تزايد الضغط قصير المدى لتحقيق النجاح، ومن ناحية أخرى تتطلب عملية التكوين التدريجي لمزايا تنافسية فعالة ودائمة توفر إجراءات واستراتيجيات طويلة الأجل ومن هذه الناحية يتعين على المؤسسة الوفاء بشرطتي تحقيق النجاح الاقتصادي وهم تحقيق نتيجة ملموسة في فترة قصيرة، وتكوين كفاءات تمكنها من استغلال الفرص طويلة الأجل ولكي تصبح المنظمات قادرة على التعلم يجب عليها أن تتمتع بالمرونة الهيكلية، وهو أمر يكون عادة نابع من طبيعة مؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويمكن تشجيع ذلك من خلال تنفيذ عمليات مؤسسية معينة وعلاوة على ذلك يجب أن تمتلك المؤسسات قدرًا من الحساسية يمكنها من المبادرة بالتغييرات والرأي هذا أن المؤسسات ذات النشاط الدولي ينبغي أن تكون مؤسسات دائمة التعلم

276 رومب شميت Rump/Schmidt، 2004، ص 5 وما يليه.

277 كرايمر Krämer، 2003، ص 20.

278 بيرتلز Bertels، 2000، ص 58 وما يليه.

279 بيرتلز Bertels، 2000، ص 68.

280 كرايكهايمر/Gilbert/Reinhardt، 2002.

تعد المنظمة دائمة التعلم بمثابة أداة لتحقيق الاستراتيجيات الموضحة، كما ينبغي أن تكون هي الموضع الذي يؤهلها لأن تتعرف على أسباب الفشل وتحددها، وكذلك أن تكون لديها القدرة على التعرف على عراض الأزمات وفي النهاية يجب عليها أن تقوم بإجراء تحليل لأسباب الحسارة

وعلى كل حال لابد من ارساء استراتيجيات داخلية أساسية تحدد القرار على ضوء جودة المورد، اتحاد القرار على ضوء مستوى الجودة، اتخاذ القرار على ضوء تكلفة واستراتيجيات خارجية: فتح السوق، الإنتاج بحسب طلب العملاء

## 5 مفاهيم مناسبة لإدارة العاملين

### 1.5 حول وضع إدارة الأفراد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر طاقم عمل المؤسسة بمثابة العامل الأساسي في نجاح لادء المؤسسي والمؤسسة ككل تنقسم لظروف الإطارية المتعلقة بالأفراد والخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالملامح الثنائية مقارنة مع المؤسسات الكبيرة تخضع هذه المؤسسات لقيود أكبر مثل ظروف العمل، ووقت العمل، ولأجر، والتطوير على مستوى العمالة، والموقع الجغرافي تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بارتفاع كثافة العمل لديها أكثر من المؤسسات الكبيرة وينتج عن ذلك انخفاض معدل الإنتاجية لكل عام، وفي هذا الإطار يمكن أن تكون هناك بعض الاستثناءات مثل المؤسسات الكبيرة ذات المستسقاء الدماغي والإفراط البيروقراطي، وبذلك

281 بيرسيل Perschel 2003، ص 8، ما يلي

282 كريكيو كريكيو كريكيو كريكيو Kreikebaum/Gilbert/Reinhard 2002، ص 17

283 أركاند Arcand وجران 2002، ص 105 وما يلي

284 كريكر كريكر Krämer/Bieh 1983، ص 679

285 ماير فريش Maier/Frösch 1992، ص 12

غالباً ما تكون نسبة تكاليف الأجور أعلى إلى جانب وجود فرصة أقل لرفع الأجور. فعند المشتغلين قليل بالنسبة للمتق عليه وهيكل العاملين يتألف من نسبة، غالباً ما تكون قليلة، من العمالة غير مهرة والعمالة متوسطة المهرة وسنة أقل من الأكاديميين ولم لم يتم وضع منظومة تقسيم العمل في المؤسسات الصغيرة بالشكل الذي يجعل العامل يقوم بمهام أكثر ويحتاج إلى معرفة متخصصة غالباً ما تكون أكثر عمقاً، لذلك فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتاج مدياً إلى عمالة أكثر تأهيلاً، مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، كما أنها تقوم بتنفيذ برامج تدريبية للعاملين لديها بنسبة أكبر على الرغم من تعرضها لحظر فقدان هذه العمالة المدربة من خلال توجيههم للمؤسسات الكبيرة. وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوجود جو عمل إيجابي غالباً ما يكون جو عائلياً يضاف إلى ذلك فانه تتاح لها أيضاً إمكانية العمل بشكل أكثر استقلالية وحرية، وهو ما يزيد من عنصر التحفيز والرضا عن العمل ويعكس ذلك في تكون علاقات شخصية بين كافة العاملين تكسب صبغة الحميمية. ولذلك فإن العاملين لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يرتبطون بشكل أقوى بمؤسساتهم أما هم يتعلق بوجود إدارة نظامية ومستمرة العاملين، فهو امر غير متوفر بصفة دائمة، ذلك أن المهام الحاسمة غالباً ما تضطلع بها إدارة المؤسسة بجانب بقية مهامهم، وبذلك ما يتم توفير وسائل حديثة تعين على الأعمال المتعلقة بإدارة الأفراد إضافة إلى ذلك فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتعرض بصورة مكثفة لعمليات إصلاح وإعادة هيكلة، ترسم ملامحها المميزة عمليات التحول للعمل بأنظمة إلكترونية مصغرة مثل نظم التحكم والتوجيه الآلية، والترشيد والابتكارات الفردية ويمكن تلخيص ذلك في العبارة التالية ضوء كثير، وظل قليل كذلك كما أوضح ملخص إحدى الدراسات الحديثة لإدارة الأفراد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

266 روسيك Bussiek 1996 ، ص 333

267 روسيك Bussiek 1996 ، ص 332. إيكارتشتاين von Eckartstein 1988 ، ص 60

268 ماير هرويلش Maier/Fröhlich 1992 ، ص 12 وما يليها إيكارتشتاين von Eckartstein 1988 .

ص 62

269 مارورات Masurat 2003 ، ص 27

تحصص للتحليل عو من التخطيط، التشغيل، التوجيه، لتطوير، وصنع هياكل الاجور والإدارة  
باعتباره مدلات فرعية من مجالات إدارة الأفراد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،  
يتوفر عنصر التخطيط في إدارة الأفراد لدى أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولا  
يتعلق الأمر بالدرجة الأولى بمفاهيم إجمالية شاملة، ولكنه بالأحرى يرتبط بتصورات خطية  
خاصة بمجموعات عمل محددة أو خاصة بمشكل أفراد دون غيرها الإنابة، الحلف، وكذلك  
فإنه غالباً ما يتم التخطيط في هذا الإطار كذلك لأعداد المتدربين يوجد في كافة المؤسسات  
تقريب حصص متوسطة الأجل لمدة خمس سنوات خاصة بتعيين خريجي الجامعات غير أن هذه  
الحصص لا يتحتم أن تدون كتاب وفيما يتعلق بالشروط الضرورية لتنفيذ تخطيط متدني لشؤون  
الأفراد، فإن الأمور عادة ما لا تكون على ما يرام بهذا الصدد، ذلك أن الإجراءات الخاصة  
بالنواحي الإحصائية والتنظيمية الخاصة بالأفراد الإعلانات المطبوعة عن وظائف حالية  
غير متوفرة بالشكل الكافي وينبغي أن تدمج عملية تخطيط شؤون الأفراد في نظام إدارة  
فعال لعاملين، وأن يكون موجهاً لتشكيل مجموعة من العاملين وبصفة عامة موجه لتهيئة  
ظروف التشغيل وهو ما يمكن أيضاً أن يؤثر بالإيجاب على استعداد شركة العمل للتعاون  
وقدرة المنظم على التعلم أما فيما يتعلق باستجالات الأفراد فإنه يلاحظ الانتشار الكبير  
لإعلانات الوطنف في الجرد والمجلات المتخصصة باعتبارها طريقة لجذب العمالة كما أن  
الاتصال بالمدارس بعد بمثابة قدة أخرى مهمة لجذب العمالة وغالب ما يتم تعيين العاملين من  
حلل شبكة علاقات الشخصية مثل أبناء لموظفين بالمؤسسة وعلى الرغم من أن  
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لديها سوى سوق عمل داخلي ضيق إلا أن نظام التشغيل  
من الداخل يلعب بها دوراً كبيراً ويمكن سبب ذلك في وظيفة التدريب والتأهيل المهمة الخاصة  
بالمؤسسات الأصغر حجم ويستفيد حوالي خمس هذه المنشآت فقط من مكتب العمل ومستشار  
التوظيف الخاص بحطب العمالة اللازمة كما يتحد التوظيف الإلكتروني موقعه نحو  
لصدارة بالتدريج حيث تنشر بالفعل نسبة 56 من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

290 كرامر Kramer 1984، ص 15

291 مارش Martin 2002، ص 23

292 شاسبه Stein e وندروس 2002، ص 159

293 هاج Hach 2001، ص 144

إعلاناتها عن وظائف حالية على شبكة الإنترنت<sup>294</sup> وعد احتير لأفراد عندما يتم إجراء محادثات منظمة بغرض الحصول على مصباح شخصي عن المتقدم للعمل وينطبق على توجيه الأفراد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك كما هو الأمر في البحوث المتبعة بالتنظيم القول به لا يوجد أسلوب إدارة يمثل مبدأ الممارسة لأفضل يمكن وصفه بشكل واضح ومحدد ، ولكن هذا الأسلوب يتعين العمل على تحديده دائم وصولاً إلى الشكل الأمثل له في ظل سيادة ظروف محددة في المؤسسات المموجة لأصحابها يتسم أسلوب الإدارة به أقل تعقيداً ومن جهة أخرى فإنه تتاح على النقيض من المؤسسات الكبيرة إمكانية الإلمام بخصوصيات الأفراد ومعالجتها. وذلك يتم بحفز العاملين فيعموا حدين من أجل تحسين الأداء وفي هذا لا ضرتين أنه لا يتم تقييم العاملين إلا من قبل صاحب المؤسسة ولا من قبل رئيس معين لهم في تلك المؤسسات من هذا النوع تفضل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اتباع أساليب تقييم بسيطة وغير منظمة سبب، وعادة ما تختلف عن بعضها البعض حثلاً طفيفاً وقد ردت أعباء إدارة الأفراد نتيجة لانتاج أشكال وصيغ مرنة للتوظيف، صدرت بدورها تكتسب أهمية خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك يرد في المؤسسات الصغيرة ميزة الحصول على عمل مؤقف مقدرة بالمؤسسات الكبيرة، غير أن نسبة 14 فقط من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوجه عام تعتبر تعمل مؤقت بمثابة التوسية المناسبة للتوظيف<sup>295</sup> أما فيما يتعلق بالظروف الخاصة بالعمل عن بعد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي أسوأ منها في المؤسسات الكبيرة ونوعاً عام في طبقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المسبب بظهور التزماء لا يزال قتيلاً بسبب، فيما يتعلق بهيكلية المرونة لأوقات العمل والتشغيل، وذلك مقدرة بالمؤسسات الممثلة في دول أخرى غير أن ذلك يرتبط بحجم المؤسسة بدرجة أقل منها من ارتباطه بأسلوب الإدارة الذي

<sup>294</sup> مازرات Masurat 2003 ، ص 30

<sup>295</sup> هاج Hach 2001 ، ص 145

<sup>296</sup> كولر Köhler 2000 ، ص 680

<sup>297</sup> إيكارتستين من Eckartstein von 1988 ، ص 59

<sup>298</sup> كلاين Klein 1994 ، ص 742

<sup>299</sup> هاج Hach 2001 ، ص 145

<sup>300</sup> شروير هون Schroer/Huhn 1998

<sup>301</sup> ميتلخر Mtlacher/Ruh 2003 ، ص 24



تتبعه إدارة المؤسسة<sup>302</sup> وهذا يعني أن عملية إدارة الأفراد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تحظى بالعناية اللازمة. وفيما يتعلق بتطوير الأفراد فإنه يسود نظام التعليم المهني المزدوج. وعلى النقيض من المؤسسات الكبيرة فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمتلك مزايا كبيرة في هذا المجال نتيجة لسهولة عملية المتابعة فيها. وبمجرد ارتباط ذلك من رقابة مباشره على عمليات التعلم، لذلك فإنه يتم في منطقة وسط أوروبا تدريب حوالي 50 من التلمذة الصناعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبذلك يجد الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عسالة مؤهلة يمكن لأطمئنان إلى قدرتهم على التكيف مع غيرهم من العمال. وفي مرحلة التدريب التكميلي تتيح نسبة ثلاثة أرباع مؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعمالها إمكانية التزود بعناصر المعرفة المتخصصة، وتحمل حلقات الدراسة مركزا لصدارة من بين الطرق المستخدمة لتحقيق ذلك. كذلك، فإن أهمية لمعرفة واستعمال لتطوير التنظيمي وتطوير الأفراد تلقى قبولا إلى حد كبير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وفيما يتعلق بنظم الأجور فإن حجم الأجور في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقل. فبينما تسود درجة عالية من الرضا عن الأجور تعادل تقريبا من نسبة الانخفاض مقدرة بالمؤسسات الكبيرة. والسبب في نظام الأجور هو الاتفاق على العمل مقسرات شهرية يمكن أن يلحق به ملحقات أجر متعلقة بمستوى الأداء كندحون، العلاوات بوصفها بصافات، والتي تحدث نواتر أكثر في لمؤسسات كبيرة علاوة على ذلك يظهر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن شريحة الرواتب الأساسية لعمالين بها أكثر تساعا. وفيما يتعلق بإدارة الأفراد فإن نظم العمل بالتعبيد يساعد بوجه على الوصول إلى

302 دور سام شيفان Dorsam/Stefan 1997  
303 مارو Masurat 2003، ص 28  
304 هاج Hach 2001، ص 146  
305 هاج Hach 2001، ص 146  
306 مارو Masurat 2003، ص 28  
307 جروجر Gruner 2004، ص 122  
308 إيكارستين فون Eckerstein von 1988، ص 61  
309 مارو Masurat 2003، ص 30

لاحتراقية فنوريح المهم الإدارية يظهر ترة في خلق مسحت واسعة لممارسة أنشطة متنوعة في محال إدارة الموارد البشرية وتطويره وتسويقها

تتمثل جوانب الإشكاليات القديمة اليوم في محال إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إمكانات عمل لأفراد على المستوى بدولي والإشكاليات الناجمة عن ذلك كما أن لشكل التكوين المحتر تأثير بالغ على هيكله شكل العلم لإدارة المورد بشرية على المستوى بدولي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمارس الأنشطة الأجنبية أعمالها داخل أوروبا بالأحرى من خلال عمليات لسوق عمليات تصدير، عقود توريد، تراخيص بدم يعيب أن تتم هذه الأنشطة خارج النطاق الأوروبي بشكل هرمي وفي إطار هذا السياق يغلب في سيا تنفيذ الأعمال بأسلوب لمشروعات لمشتركة، على حين يقع الاحتيار في شمال أمريكا وشرق أوروبا على تأسيس شركات تابعة حيث لا تحتاج اشكال الالتزام في السوق الأجنبي مثل تصدير وغيره لهيكل قانوني واضح وشمل الأنشطة لأفراد على المستوى بدولي حتى ولو ارداد درجة تعقيد عمل الأفراد غير أن هذا الامر بتعبير فيم يتعلق بصيغ علاقات تجارية أخرى، مثل علاقات المشروعات المشتركة والشركات التابعة التي تتطلب إدارة منظمة للأفراد على المستوى الدولي لقيام بمهم توظيف الأفراد وتصويرهم ورفع مستحقاتهم المتبعة

## 2.5 التنمية الفعالة للموارد البشرية ونظم إدارة المعرفة

يقصد بمفهوم تنمية الموارد البشرية تلك الإجراءات الموسسية التي يمكن من طريقها التعرف على كفاءات لعاملين فيم يتعلق بمقدار معرفتهم وقدراتهم وتقييمها، وكذلك حراءات دخال تعبيرات تنظيم عمليات التعلم على نحو فعال ومنظم، وبستخدم التأثير السلوكي لإدراكي والتحفيري وتتمثل الأنشطة الفرعية بتنمية الموارد البشرية في التدريب التربوي المهني،

<sup>310</sup> شيندلر برون Schindler/Brunn 1998 ، ص 487

<sup>311</sup> جو مان كاسب Gutmann/Kapst 2000 ، ص 61

<sup>312</sup> جو مان كاسب Gutmann/Kapst 2000 ، ص 62

<sup>313</sup> بيكر Becker 1994 ، ص 297

تدريب التطبيقي للعاملين تحت الإحراز، التدريب العملي للتدريب الصناعي، والتدريب الارتقائي  
تدريب ارتقائي تكيفي، تدريب ارتقائي مهني، والتدريب المتواصل، وهيكلية المهام والواجبات  
على سبيل المثال، موسعة لأفقية للوصائف، الإثراء الوظيفي وتحطيط المسار الوظيفي

ويلاحظ أن التعبير الموصوف في الوسط لمحيط تنمية الموارد البشرية في قدر المعرفة لا في  
يقينه نظام المعتمد يتسارع معدل تقدمه، وهو ما يفرض في الوقت الحالي ضرورة العمل على  
الحد من الأثر في مجال عملهم وبخاصة في المستويات الإدارية التنفيذية حيث يفرض أغلب  
ساعات عمل أخصائيو في عميات الاتصالات وعده ما يكون غالبية ممرء التفتيش في  
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهندسين وعلماء في مجال العلوم الطبيعية، وعليه فإن توجه  
الفصير بمثلثة يجب معالجتها، ويكون من الضروري عند طبيعة انحال إدراج كل من محل  
في هذا الإطار العملي في هذه العملية التطويرية ومن هذا يلزم أن يكون هناك اتصال مع منظمة  
التمه التعم لذلك فإنه من المهم بشكل خاص النظر إلى التطور المستقبلي بموسسه، والأسواق  
بمبمه بالنسبة به، باعتبار هذا جزءا من هذا الإطار

وعليه فإن ما يسري على قطاع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هو نفسه  
ما يسري في مؤسسة أخرى، أما أنطلقت ندراسيه التقنيه فلا تلعب سوى دورا ثانويا وعليه  
أن حسب حساب كثير لوجود اتجاه تطورية طويلة الأجل، كما يجب أن يتم عملية بمبمه  
الموارد البشرية بصي شكل قريب من مجال العمل وطروقه قدر المستطاع وبالمثل في المؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة يجب أن يتم عملية التنمية بأسلوب واسع عن طريق هيكلية مسار المهنة التي  
تتزم إدراج بيئة العمل معها يص في هذه الهيكلية، بما في ذلك اعتبار كل من لمعرف بالعماسين  
وحركة التفتيات وترك العمل من الإجراءت لهامه في هذه الهيكلية المطورة من جهة أخرى. كما  
يجب أن يتم إثراء المراء التنفيذي في المراكز العليا والأعلى في هذه المنظمة حتى يمكن أن  
يعملوا بفعالية<sup>6</sup>

<sup>314</sup> مودرا 2004  
<sup>315</sup> روزنستراي 2003، ص 210  
<sup>316</sup> ستريل 2004، ص 23 وبسبها

وذلك بحسب بصفة خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاط الدولي اتح توجه نحو التعلم العالمي مصحوبا بتحقيق فعالية مهنية من نوع خاص بالإضافة إلى اتح توجه نحو التحرة العالمية والتصنيع العالمي ومن هذا المنطلق يجب في ظل الأوضاع الحالية النظر إلى الميزات والمعومات والمعرف دعتره موارد مركزية وعوامل متقسة يطبق مصطلح ارة المعرفة على لتعامل مع هذه الموارد والعوامل. بعدة أخرى تعني هذه الإدارة مهمة الحصول على المصادر المعرفية، وإحداث الترابط وشبك فيما بينها واستخدمها وبخس ضمن ذلك يصا عمليات توجيه المعرفة واستخدامها، والحفاظ عليها، والربط فيما بين عناصره وتبادلها وتحويلها وحفظها

ومن المنتظر ان تلعب اقرة على إمكانية توليد لمعرفة على وجه الخصوص دورا هام في المستقبل دعتره أساس عمليات التجديد المتواصلة ولا تزال توجد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجالات كبيرة لتحقيق إنجازات نموذجية فيما يتعلق بتكنولوجيا معومات والاتصالات ومن ناحية أخرى فإن هذه المؤسسات تتوفر لديها كل المعطيات اللازمة بشكل طبيعي فم تعد لصناعة الآن لإنتاج البضائع فحسب بل، شمل الأمر أيضا تقسيم الخدمات بمختلف أنواعها سواء كانت مرتبطة بمنتج حقيقي أو ملموس ام لا كما ترايد التناطيات لا بداعية والمعرفية المكثفة بالقدر الذي تقل به العمليات التفاعلية لمدية من جهة أخرى. هن عناصر ثقافة المؤسسات التي تعوق عمليات التواصل بقظ ظهورها في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثل العلم قوة او م عليك لا ان تثحب ارتكاب لأخطاء او تفوص لأعمال صغيرة للشباب والأعمال الكبيرة للكدر، ومع نك فانه لا يزال بالإمكان تحسين مستوى ثقافة هذه مؤسسات من خلال خلق الثقة والوضوح والاستعداد للتعلم، لذلك فمن الضروري ان تتعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أهمية ثقافة المعرفة لديها على نحو أفضل كي يفتح أمامها المزيد من ابواب القدرة على الإبداع

<sup>317</sup> د. ريملح Behr/Sem nger 2004 ، ص 21 وم بيبي

<sup>318</sup> نبال إكر كوخ Stahlecker/Koch 2004

<sup>319</sup> كرامر Krämer 2003 ، ص 62، شابر فوري Schaper/Volery 2004 ، ص 49، م بيبي

وذلك تكون الأولوية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات لصغيرة والمتوسطة نستفهم بمسائل المتعلقة بالاستراتيجيات المؤسسية، والقدرة على التواصل وكذلك لموعمة الفكر مع طبيعة الثقافة المؤسسية التي قد تكون شديدة التخصص تتضمن هذه الأولويات إيص مجموع المواصفات الحصة ومبادرة الإشغال الصحيح المناسب للأماكن الشاغرة، وكذلك معالجة جوانب النقص في انبينة التهيئة للمؤسسة

هذا وتظهر في طار العومة متطلبات مهنية اضافية منحصصة تماما، والتي يمكن النظر إليها باعتبارها عناصر للمعرفة مثل القدرة على التعامل مع الأمور الأكثر تعقيدا وحتى في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يدور الأمر حول الوفاء بمختلف المتطلبات المتخصصة عند التعامل مع المشاكل ذات المصاممين الجديدة في نوعها ونقل المعرفة الفنية ومن ناحية أخرى يزداد في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة حجم المسؤولية الفردية، باعتباره أمراً حتمياً في وجود كل من لامركزية اتخاذ القرار بالإضافة إلى التوجه المستمر نحو احتياجات العملاء في مختلف الميادين ثم يأتي بعد ذلك الاستعداد للتعلم الموضوعي كعنصر ثالث ومن ثم يتعين تنفيذ حد أدنى من مواءمة ثقافة المؤسسة مع التقنيات المحلية للبلد المعني في مناطق العمل والتشجيع به لذلك فبه من الضروري أن يهتم الأسلوب الحديث لإدارة المعرفة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضاً بالتوجه الكامل لتحقيق مزايا التخصص المتعلقة بالتوزيع الارتقائي لمهام العمل، والتي تظهر على انطلق اندولي في الشبكات التعاونية والتحقيق ذلك يتطلب الأمر شكلاً جديداً من التعاون يسمح للتعامل الفردي الشخص أيضاً بمساحة أكبر من حرية التصرف واتخاذ القرارات، ويكفل على الرغم من ذلك قدراً كبيراً من الالتزام والاعتمادية الثقة

<sup>320</sup> شيفر St efel 2004 ، ص 207 و 208

<sup>321</sup> كرايكباوم جيرت رينهارت Kreikebaum/Gi bert/ Reinhardt 2002 ، ص 98

<sup>322</sup> بير سمنجر Behr/Semlinger 2004 ، ص 146

## 6 الخلاصة

فتحت العولمة والتغيرات الهامة في الأسواق الباب أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتواجه عالمًا تزداد تعقيدته وديناميكيته باستمرار. ومن هنا بات ضروريًا أن نجد لنفسها مكاب من خلال الطاقات الابتكارية، والاستخدام الأمثل لمواردها المحدودة في ظل هذا الوضع، وذلك انطلاقًا من مواطن القوة والصعف لديها ويعد من الشروط الهامة لتحقيق ذلك وجود مؤسسة دائمة التعلم تقوم بمواصلة استراتيجيتها وتنمية مواردها البشرية تنمية فعالة مما يعمل على تحسين المستوى المعرفي لطاخم العاملين المحدود بها والمؤسسة دائمة التعلم يجب عليه تحديد أسباب الإخفاق والتعرف على أعرص ومظهر الأزمات وغير ذلك ولذلك يتعين على إدارة المعرفة في المقام الأول أن تولد قدرًا جديدًا من المعرفة باعتباره حجر الأساس لتتبع عمليات تطوير مستمرة كلا النظامين كان موجود بطبيعة الحال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة دائمة وبالتالي يمكن مواصلة تطوير هذين النظامين من خلال التوعية وإقامة حوار علمي فني متخصص

## قائمة المراجع

- Arcand, Michael/Bayad, M /Fabi, B (2002) Der Einfluss des Personalmanagements auf die unternehmerische Leistung von KMU im kanadischen Finanzsektor, in Internationales Gewerbearchiv, H 2 , 2002, S 105 ff
- Bahlsen, Werner M (1998) Führung und Organisation in Familienunternehmen – Lernende Organisation versus Tradition?, in: Miller u. a. [Hrsg.] Familienunternehmen heute, Wiesbaden, 1998, S 155 ff
- Becker, Fred G (1994) Lexikon des Personalmanagements, München (dtv Beck)
- Becker, Rainer (2000) Neue Finanzierungsformen für KMU und zu berücksichtigende Entscheidungsparameter, in Brauchlin Pichler (2000), S 585 ff
- Behr, Mariold von Semmlinger, Klaus (2004) Internationalisierung kleiner und mittlerer Unternehmen, Frankfurt New York (Campus)
- Bertels, Thomas (2000) Die Lernende Organisation – Modell für das Management des Wandels im Wissenszeitalter, in Kremin-Buch, Beate Unger, Fritz/ Walz, Hartmut (2000), S 53 ff
- Berthel, Jürgen (1988) [Hrsg.] Mittelständische Unternehmen, Berlin
- Brauchlin, Emil Pichler (2000) [Hrsg.] Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen, Berlin
- Bussiek, Jürgen (1996) Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen, München/Wien
- Cichy, Ulrich (2003) Mittelstandspolitik im Zeichen der Globalisierung, in Wirtschaftsdienst 2003, H 1, S 45 ff
- Creditreform/KfW Bankengruppe/IfM-Bonn/RWI-Essen/ZEW-Mannheim Mittelstandsmonitor 2005, März 2005 (Download bei der KfW)
- DIHT (1999) [Hrsg.] Mittelstand2000plus, Berlin

Dörsam, Pia/Stefan, Ute (1997) Flexible Arbeitszeitgestaltung in mittelständischen Unternehmen, Wiesbaden (Gabler, Schriften zur Mittelstandsforschung, NF Nr. 7.)

Eckardstein, Dudo von (1988) Neue Akzente in der Personalpolitik mittelständischer Unternehmen?, in: Berthel, Jürgen (1988), S. 58 ff

Erhard, Ludwig (1956) Mittelstandspolitik, in: Rustow, A. (1956) Der mittelständische Unternehmer in der Sozialen Marktwirtschaft, Ludwigsburg, S. 54 ff

Littner, Wilfried J. (1994) Moderne Außenwirtschaftstheorie, München/Wien

Faltin, Gunter/Zimmer, J. (1995) Reichtum von unten: Die neuen Chancen der Kleinen, Berlin (Aufbau)

Fieten, R./Friedrich, W./Lageman, B. (1997) Globalisierung der Märkte: Herausforderung und Optionen für KMU, insbesondere für Zulieferer, Stuttgart

Fueglistaller, Urs (2002) Tertiarisierung und Dienstleistungskompetenz in schweizerischen Klein- und Mittelunternehmen (KMU): Konzeptionelle Näherung und empirische Fakten, St. Gallen 2002

Fueglistaller, Urs/Müller, Christoph/Volery, Thierry (2004) Entrepreneurship, Wiesbaden 2004

Gruner, Herbert (2000) Bildungsmanagement in mittelständischen Unternehmen, Herne/ Berlin

Gutmann, Joachim/ Kabst, R. (2000) [Hrsg.] Internationalisierung im Mittelstand, Wiesbaden

Hach, Katharina (2001) Der Mittelstand hat's am liebsten kurz und bündig: Ergebnisse einer empirischen Studie zur Personalpolitik im Mittelstand, in: Personal, 2001, H. 3, S. 44 ff

Jones, O. / Tilley, F. (2003) [Hrsg.] Competitive Advantage in SME, London (John Wiley & Sons)



- Kahle, Egbert (1992) Mittelständische(n) Unternehmung, Organisation der, in: Frese, E [Hrsg.] Handwörterbuch der Organisation, Sp. 1408-1419
- Kayser, Gunter (1990) Organisation, in: Pfohl, Hans-Christian [Hrsg.] Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe, Berlin, 1990, S. 74 ff
- Klein, Sabine B. (2004). Familienunternehmen, Wiesbaden
- Köhler, Holm Detlev (2000) Neue Strategien im Human Resource Management kleiner und mittlerer Unternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, H. 6, S. 671 ff
- König, Rolf/ Sureth, Caren (2002) Besteuerung und Rechtsformwahl, Herne/ Berlin
- Kramer, Werner (2003). Mittelstandsökonomik. Grundzüge einer umfassenden Analyse kleiner und mittlerer Unternehmen, München
- Krämer, Werner (1984): Personalwirtschaft in Klein- und Mittelbetrieben. Ein empirischer Überblick, in: Person., Report 84, Juni, S. 14 ff
- Kramer, Werner/Biehl, Werner (1983) Die Bedeutung innovativer Investitionen und des Führungspersonals für den Unternehmenserfolg mittelständischer Industrieunternehmen, Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 35, H. 8, S. 666 ff
- Kreikebaum, Hartmut/Gilbert, Dirk Ulrich/Reinhardt, Glenn O. (2002) Organisationsmanagement internationaler Unternehmen, Wiesbaden
- Kremin-Buch, Beate/Unger, Fritz/Walz, Hartmut (2000) Lernende Organisation, Sternenfels
- Krugman, Paul R./Obstfeld, M. (2003) International Economics, Reading (Addison Wesley)
- Kubler, Klaus-Joachim (1992) Handwerksbetriebe. Organisation der, in: Frese, E [Hrsg.] Handwörterbuch der Organisation, Sp. 770-779

- Lageman, Bernhard/Lobbe, Klaus u. a. (1999) Kleine und mittlere Unternehmen im sektoralen Strukturwandel, Essen (Untersuchungen des RWI, Heft 27)
- Leicht, Rene/Stockmann, Reinhard (1993) Die Kleinen ganz groß, in Soziale Welt, 44, 1993, S. 243 ff
- Maier, Walter/Fröhlich, Werner (1992) Personalmanagement für Klein- und Mittelbetriebe, Heidelberg
- Manz, Thomas (1991) [Hrsg.] Klein- und Mittelbetriebe im Prozeß der industriellen Modernisierung, Bonn
- Martin, Albert/Behrends, Thomas (1998) Organisationsstrukturen als Determinanten des Entscheidungsprozesses in mittelständischen Unternehmen, Lüneburg (Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung, Heft 9)
- Masurat, Silke (2003) Karrierepartner Mittelstand Eine gute Wahl, in Der Betriebswirt, H. 1/2003, S. 27 ff
- Meyer, Jörn-Axel/Schwering, Markus g. (2000) Lexikon für kleine und mittlere Unternehmen, München
- Mitlacher, Lars/Ruh, Erik (2003) Die Rolle von Zeitarbeit im Mittelstand, in Internationales Gewerbearchiv, H. 1/ 2003, S. 2 ff
- Mudra, Peter (2004) Personalentwicklung, München
- Mugler, Josef (1998, 1999) [Hrsg.] Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, 2 Bd., Wien/New York
- Paul, Stephan (2005) Unternehmerfunktionen und Wettbewerbsfähigkeit Die zentrale Rolle von Ressourcen und Innovationen, in Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), H. 1, Januar, S. 20 ff
- Perschel, Marco (2003) Krisenmanagement in kleineren Unternehmen, Renningen (expert)
- Rosenstiel, Lutz von (2003) Grundlagen der Organisationspsychologie, Stuttgart (Schäffer - Poeschel)

- Rump, Jutta/Schmidt, Silke (2004) Lernen durch Wandel – Wandel durch Lernen, Ludwigshafen
- Schaper, M./Volery, T. (2004) Entrepreneurship and Small Business – a Pacific Rim Perspective, John Wiley & Sons Australia
- Schindler, U./Brunn, S. (1998) Professionelle Personalarbeit im Mittelstand durch Outsourcing, in Personal, 1998, H. 10, S. 480 ff
- Schmidt, Axel G. (1995) Der Einfluß der Unternehmensgröße auf die Rentabilität von Industrieunternehmen, Köln
- Schmitt, Eckart (1997) Strategien mittelständischer Welt- und Europamarktführer, Wiesbaden
- Schroer, Evelyn/ Huhn, Katrin (1998) Zeit- und Telearbeit – Flexible Beschäftigungsformen und ihre Bedeutung für den Mittelstand, Wiesbaden
- Stahlecker, T./Koch, A. (2004) On the significance of Economic Structure and Regional Innovation Systems for the Foundation of Knowledge-Intensive Business Services, Fraunhofer ISI, Karlsruhe
- Steinle, Claus/ Ahlers, F./ Ebert, W. (2002) Wachstums- und Entwicklungsstrategien in mittelständischen Familienunternehmen, in Internationales Gewerbearchiv, H. 3/ 2002, S. 145 ff
- Stiefel, Rolf Th. (2004) Personalentwicklung KMU, Leonberg (Rosenberger Fachverlag)
- Stokes, David (2002) Small Business Management, London/New York
- Theile, Konstantin (2002) Zur Bedeutung und den Merkmalen von Klein- und Mittleren Unternehmen, Reutlingen 2002 (T-online-Edition-Education)
- Thurbach, Ralf-Peter/Hutter, E. (1976) Zum Stand der Organisation in mittelständischen Betrieben, Göttingen (Schwartz)
- Waltert, Michael J. (1999) Markt- und Prozessorientierung im industriellen Mittelstand, Wiesbaden

Weber, Jürgen/ Schaffer, Utz (1999) Management and Organization in the German „Mittelstand“, in: WHU Koblenz (1999) Structure and Dynamics of the German Mittelstand, Heidelberg/New York

Welter, Friederike (2002) Internationalisierung im Mittelstand, Essen, Schriften und Materialien zu Handwerk und Mittelstand, RWI, H. 14)

Welter, Friederike (2003) Strategien, KML und Umfeld, Berlin (Duncker & Humblot)

Wittlage, Helmut (1994) Lean Organization – eine Konzeption für mittelständische Unternehmen?, in: Internationales Gewerbearchiv (IGA), 42. Jg., 1994, Nr. 3, S. 145 ff

Wittlage, Helmut (1997) Die Entwicklung der Organisationsstruktur mittelständischer Unternehmen, in: Internationales Gewerbearchiv (IGA), 45. Jg., 1997, S. 1 ff

Wolf, Elke/Zwick, Thomas (2003) Welche Personalmaßnahmen entfalten eine Produktivitätswirkung?, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 4/2003, S. 43 ff



## إدارة التفاليس والأزمات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

### على ضوء المخاطر الجنائية

243	1 المقدمة
244	2 إدارة الأزمات والتفاليس
244	2 1 التعرف على الأزمة
244	2 2 تأسيس نظام للمراقبة
246	2 3 مرحلة أزمة المؤسسة
248	2 4 امكانات الإصلاح وإعادة الهيكلة
249	3 محاطر نعرض صاحب المؤسسة للعقوبة
249	3 1 وقائع مستقلة من حيث الشكل القانوني
249	3 1 1 التدليس، المادة 262 من قانون العقوبات
	3 1 2 حجب واستلاب الدخول المنصوص عليها في عقد العمل المبرم، المادة 266 a من قانون العقوبات
251	3 1 3 الإفلاس، المادة 283 من قانون العقوبات
253	3 1 4 المخالفات المصرفية المادة 370 وما يليها من اللاحة المصرفية
255	3 2 وقائع مرتكبة ذات بُعد يتعلق بالشكل القانوني
256	3 2 1 حساب غير سليم في تسوية الحساب السنوي المادة 331 من القانون التجاري
256	

223	مخالفة الالتزام بتقديم بيان الخسائر المادة 84 الفقرة 1 رقم 1 من قانون
	الشركات ذات المسؤولية المحدودة، والمادة [40 الفقرة 1 رقم 1 من قانون
259	3 2 3 لتقديم المتأخر بطلب إشهار الإفلاس
260	3 2 3 1 شركات ذات مسؤولية محدودة بند المادة 84 الفقرة 1 رقم 1، 64 الفقرة
259	1 من قانون الشركات ذات المسؤولية المحدودة
260	3 2 2 2 الشركاء المساهمة
260	3 2 3 3 الشركاء التعاونية
260	3 2 3 4 شركات التوصية التجارية
261	3 2 3 5 الدافع
262	4 المخاطر الواردة تعرض لمستشارين لعقوبات جنائية
262	4 1 1 الأسس
263	4 2 4 أهلية مرتكب المخالفة
263	4 3 4 ارتكاب المخالفة والمشاركة فيها
263	4 3 4 3 التحريض، المادة 26 من قانون العقوبات
264	4 3 2 تقديم المساعدة، مادة 27 من قانون العقوبات
265	5 الخلاصة
267	قائمة المراجع

## 1 المقدمة

لُوحظ بنهاية عام 2004 وجود ريادة طفيفة في إجراءات إشهار إفلاس المؤسسات وزيادة سريعة في إجراءات إشهار فلاس الأفراد، ولُوحظ في صيف 2005 أن إجراءات إفلاس الأفراد شهدت تصاعداً مثيراً، بلغ عدده في أغسطس 2005، 6 097 مقارنةً بقرها 40.4 مقارنةً بنفس شهر في العام السابق عليه، في حين جمعت إجراءات إشهار إفلاس المؤسسات في أشهر نفسه عند 3 103 إجراءً بانخفاض قدره 12 مقارنةً بشهر نفسه من العام السابق عليه. ويقدر الحجم المتوقع من ائديون مسنحفة الدفع حوالي 2.947.000 00 يورو، وهو ما يمثل انخفاضاً واضحاً عن قيم الديون في الشهر نفسه من العام السابق عليه.

وتكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على وجه الخصوص، مهددة بإشهار الإفلاس لأنه من النادر أن تتوفر فيها كفاءات متخصصة بمكانتها. التعرف على لزامات وإدريتها إذا لزم الأمر واستنداً إلى عامل الحجم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمن الممكن أن تتسبب تكرار عمليات إشهار الإفلاس للعملاء في إحداث أزمة للمؤسسة ذاتها، لأنه مع هذه العمليات تنشأ الحاجة الماسة بشكل مبعث لتصحيح القيم التي تتوخى وتعمل على أساسها مؤسسة وممن الملاحظ أيضاً أن إجراءات إدارة الأزمات التي يمثل اتخاذها ضرورة ملحة لا يتم اتخاذها، أو أنه لا تتحلل حيز التنفيذ في الوقت المناسب.

أما المحاطر الحداثية التي تكمن في أزمة وإشهار الإفلاس فمعالمها غير واضحة إلى حد بعيد. يتناول الجزء الثاني في سائنه موضوع إدارة الأزمات والتفائيس في مجمله، حتى ينسب فيه بعد عرض أكثر المعارف ظهوراً فيما يتعلق بالأزمات والتفائيس من خلال التطرق إلى المواجه القوبوية المرتبطة بالموضوع وعلى هذا الأساس يستطيع صاحب مؤسسة أو مستشاره معرفة متى يتجاوز فعل معين أو العدول عنه حذر العقوبة القوبوية ويعتد هذا

<sup>323</sup> عن مكتب الإحصاء الاتحادي. <http://www.destatis.de/indicators/d/insueb.htm>



بتحديد للأفعال ذات أهمية، حاصلة لحائب الدفاع في مرحلة التحقيقات اللاحقة، كما أن له الأهمية ذاتها أيضاً عند رد ادعوي المذبذبة اسطاللة بالتعويضات المرفوعة ضد أصحاب المؤسسات ومستشاريهم

## 2 إدارة الأزمات والتفانيس

### 1.2 التعرف على الأزمة

من الضروري التعرف على الأزمة في الوقت المناسب مهم تنوعت طريقة إدارة الأزمات والتفانيس ولا تعد أزمة لموسسة حادث مفاجئ، بل يمكن إنر كها سلف من خلال الرؤية الكافية المتمعة على المدى المتوسط إلى الطويل، وذلك بحلاف استثناءات قليلة، مثل الكوارث الطبيعية، أو انهصت الإرهابية، أو الحسرة غير نموقة سديون المعدومة تبدأ إدارة الأزمات قبل وقوع الأزمة الحدة بالفعل حيث تعمل على خلق نظام يضمن انبرك الأزمة الحادة في الوقت المناسب لإضافة إلى وضع لآليات الاقتصادية والفادومية للتغلب على الأزمة قيد التنفيذ

### 2.2 تأسيس نظام للمراقبة

طبق للسرقم 91 من الفقرة 2 من قانون الشركات المساهمة فإنه يتعين على مجلس إدارة لشركة المساهمة اتحاد مجموعة من الإجراءات المصيبة، وعلى رأسها تأسيس نظام مراقبة للتعرف المبكر على التطورات التي تهدد تقدم لشركة واستمرريتها.

يبرم البند 91 من الفقرة 2 من قانون الشركات المساهمة مجلس الإدارة بأن يقوم في المرحلة الأولى بالتعرف المبكر على التطورات المهددة لاستمرارية الشركة من خلال اتحاد إجراءات

<sup>324</sup> أنظر هولزر Holzer، مجلة جيهه محصصة في قوانين أشبه الإفلاس وعمليات الإصلاح 2005، ص 308

<sup>325</sup> وما يليها  
قارن تربنت هير من Brebeck/herrmann، المراجعة الاقتصادية لعام 1997، ص 381 وما يليها، جيره  
Giese، المراجعة الاقتصادية لعام 1998، 451 وما يليها، كرومشرودر/لوك Kromschröder/Luck، الشؤون  
الموسسية لعام 1998، ص 1573 وما يليها، لوك LUCK الشؤون الموسسية لعام 1998، ص 8 وما يليها، لوك  
Luck، الشؤون الموسسية لعام 1998، ص 1925 وما يليها

منسبه لهذا العرض وذلك على اعتبار ان التصورات المعبىة لا تمثل حالات مضطر، ولكنها تعبر عن تغيرات سنبة خاصة بالشركة ويقصد بتهديد استمرارية الشركة، وفق الاستاذ الحكوميه ، ان هذه التغيرات السنبة من الممكن ان تؤثر بشكل جوهري على وضع رأس المال او الإيرادات او الوضع المالي للشركة المساهمة ويجب على الإدارة اتخاذ اجراءات مناسبة لتتجنب المخاطر المتكبر للتطورات المذكورة، حيث انه لا يتم إبراكها إلا عندما نتعرف الإدارة على وجوده. وهذا يحدث في وقت مبكر عندما تتاح إمكانية مواجهة تطورات سلبية ما في الوقت المناسب، حتى نحو يعوق هذا التطور من التمدد قبل أن يصل إلى مدى يهدد معه استمرارية الشركة ويمكن الموافقة على صلاحية الإجراء المزمع أخذه اذا كان من المتوقع، استنادا إلى خبرات سابقة، أن يحصل محسن الإدارة على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب

ما في المرحلة التالية، فإن مجلس الإدارة يكون مستمرا بتأسيس نظم للمراقبة ونس العرض من هذه المرحلة مراقبة المخاطر، ولكن مراقبة الالتزام بتعبير الإجراءات المتخذة ويقصد بذلك أيضا وجود شراف داخل الشركة للتحقق من تنفيذ ما قرره مجلس الإدارة، وخاصة للتحقق من أن الأقسام المختصة تزود مجلس الإدارة في حينها بالبيانات التي تصل إليها

وعلى أي حال فإن الأوضاع التي يمكن أن تؤدي إلى الإغراق بديون أو الإعسار، أي ما يتصل بالافلاس، يمكن أن تعد مخاطر تهدد كيان المؤسسة، وذلك من منظور البعد 91 من الفقرة 2 من قانون الشركات المساهمة

ويطبق مضمون بند رقم 91 من الفقرة 2 من قانون الشركات المساهمة في المقام الأول على شركات المساهمة بغض النظر عن حجمها، إلا أن إد تطلق من أن البند رقم 91 من الفقرة 2 من قانون الشركات المساهمة هو محدد لجميع بقوانين المهام العامة للإدارة وما يرتبط به

326 قرار سبيمان، بوبريش در و نه Schmittmann/Theurich/Brune 2005، الفقرة السابعة، الحاشية رقم 1

وبما يجب

327 فطر هو فر Huffer 2002، الفقرة 91، الحاشية رقم 6

328 الأسانك الحكومية، مصوعات مجلس النواب الألماني، رقم 13، 9712، 15

329 الأسانك الحكومية، مصوعات مجلس النواب الألماني، رقم 13، 9712، 15

330 فطر هو فر Huffer 2002، الفقرة 91، الحاشية رقم 8

من التزامات التنظيم والإشراف و مراقبة الخاصة بمدير أي شركة من شركات الأموال فمن الممكن عندئذ اتحد موقف مؤيد باستند قوية، معانده ان الأمر يتعلق بالانحة تسري على جميع شركات لأموال والشركات الفردية والتي لا يوجد بها شخص طبيعي ينظر اليه بصفته الفردية باعتدله شريك ملزماً وعلى ذلك فإن مدير أي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة عليه التزامات مشددة لتلك التي على إدارة أي شركة مساهمة. وذلك طبقاً للسند رقم 91 من فقره 2 من قانون الشركات المساهمة. ومع يدل على ذلك أيضاً أن المشرع قد صرح صراحة على تأثير نشر البند رقم 91 من لفقرة الثانية من قانون شركات المساهمة في الاسناد لوضع مشروع لقانون

تعتبر هيكله وصيغة نظم لتشخيص المبكر للمخاطر مستتقة، من حيث الشكل القسومي، ومن حيث المبدأ إلا انه قد تنشأ متطلبات متنوعة موجهة لهذا النظم للوفاء به، وذلك ارتباطاً بحجم وبخصيص ومدى تعقد المؤسسة وتنظيمها وهيكل الخطورة، وأيضاً وضعها المالي إذ لزم الأمر أن تسييس نظام لتشخيص المبكر للمخاطر بهذه المواصفات لا يحتم مجرد تجنب أزمة ما، بل يفيد ايضاً في التعرف على ملامح تقلبسة على وشك الوقوع

### 3.2 مراحل أزمة المؤسسة

تحدث أزمة في المؤسسة عندما يحدث خلل وظيفي في إحدى نظم المؤسسة أو في تحقيق الاهداف الموصوغة وبالتالي يصبح كيان المؤسسة معرضاً للخطر ويعتبر كل من الأزمة وعمية شهر الإفلاس من الموضوعات ذات الطبيعة الساكنة من وجهة النظر القانونية حيث أن الإعسار و لاغراق السليون دائم ما يحددان ما يتعلق بتسريح اعداد تقوائم المائبة

331 انظر إصدارات النيبين Roth/Aitmeppen 2003 ، الفقرة 43، الحاشية رقم 10، المين A. treppen  
مجلة مخصصة في قانون المؤسسات والشركات لعام 1999، 291، ص 300 وما بينها  
332 في. م. شميتمان ج. م. برونه Schmittmann/Theunich/Brune 2005 ، الفقرة الخامسة، الحاشية رقم 1  
333 هازر سول المراجع الاقتصادي لعام 2000، المجلد الأول، فصل P، الحاشية رقم 13  
334 قارن مصوغات مجلس النواب الألماني رقم 13، 9712، 15، كلا Kar، الشؤون المؤسسية لعام 1997، ص 686 وما يليها، ماريك Scharpf، الشؤون المؤسسية لعام 1997، ص 737 وما بينها  
335 كم. و. في. سول المراجع الاقتصادي لعام 2000، المجلد الأول، فصل P، الحاشية رقم 16  
336 هازر م. تروناو Trutnau 2004 ، غير حول شهر الإفلاس، فصاع مخصص رقم 4 الفصل الأول، الحاشية رقم 2

بيد أنه يمكن لاستعادة تقييم اقتصادي مؤسسي للموقف، فيم يتم النظر إلى الأمانة باعتبارها عملية ديناميكية، حتى يتسنى تاحة إمكانية إعداد نموذج تعمل لكل من مراحل التطور في إطار الأمانة وعادة ما تحدث الأمانة الموسسية على أربع مراحل . تعمل من ناحية على زيادة تحجيم حيز التصرف أمام المؤسسة ومن ناحية أخرى تفتقر بها تعدد قانونية بعيدة المدى تتعلق بإشهار الإفلاس

مرحلة ما قبل الأمانة، مع التحقق من علامات الهمة للأمانة

✱ أمانة حادة عندما يظهر تهديد حاد لكيان المؤسسة

✱ إشهار الإفلاس باعتباره مرحلة مجسدة للأمانة على مستوى المؤسسة

✱ التصفية كمرحلة نهائية للأمانة

تعتمد مراحل الأمانة المشر إليها اعلاه على جودة وطبيعة إمكانية التعامل معها على حين يتعين في مرحلة ما قبل الأمانة استخدام نطاق واسع من آليات الاقتصاد المؤسسي، بحيث تحصر لإجراءات المتخذة عادة للتطبيق والتحريك في عملية محكمة ومنظمة لفترة طويلة، فانه من الضروري في المرحلة الثانية لأمانة لحادة التدخل لأجل قصير في بنيت المؤسسة ومسارات الوظيفية على نحو يحقق تأثيراً عميقاً دائماً بها أما عملية إشهار الإفلاس المرحلة الثالثة فتتحرك في إطار قانوني ضيق، بطراً لأن هذه العملية يرتبط بها مجموعة محددة من الالتزامات والإجراءات القانونية، وتتحدد على إثره مجالات التصرف في شكل إجراء قصاصي معين وفي المرحلة الرابعة التصفية يتم بصفة نهائية تقليل بدائل التصرفات والأفعال إلى حد أدنى يتزامن عنده التوقف عن وظيفة المؤسسة التحريية كمؤسسة ترويجية وينص على نشاط المؤسسة وصولاً إلى التصفية نهائياً

<sup>337</sup> فرنس برونغار 2004 Trutnau ، دليل إشهار الإفلاس، فصح مخصص رقم 4 الفصل الأول، ريم الحوشي

الجانبية للصفحة 2

<sup>336</sup> فرنس برونغار 2004 Trutnau ، دليل إشهار الإفلاس، فصح مخصص رقم 4 الفصل الأول، ريم الحوشي

الجانبية للصفحة 3

مدخول المرحلة الثانية 'الأزمة الحادة'، يظهر الى جانب محاطر بمطالبة بالتعويضات المحددة في القانون المدني، والتي لا يمكن تناولها تفصيلاً في إطار هذا الجزء من الكتاب، الترميمات تصرف دت صدفة حرتية، والتي كثيراً ما يجهلها صاحب المؤسسة ومستشاره وعلى ذلك فإنه من الضروري التحقق في كل مرحلة من مراحل إدارة الارتمت وانه ليس من كور لتصرف المتبع من قبل صاحب المؤسسة أو إهماله أمر يعاقب عليه القانون

## 4.2 إمكانيات الإصلاح وإعادة الهيكلة

دائماً ما يلاحظ في مجال العمل ليو مي أن فرصة تجاوز أزمة مؤسسية يقررها صاحب المؤسسة بأنها جيدة بصورة لا تستند إلى الواقع، دون أن يطابق هذا التقدير واقع الأمر فعلي وفق لرؤية وتقدير طرف ثالث متخصص

كم يجب في هذا الإطار أيضاً مراعاة أن طبقاً بتقدير أصحاب المؤسسات وبخاصة المدراء المشتركين، ممن يديرون مؤسساتهم فعلياً كمشاة تجارية تعمل بنظام التاجر الفرد مشاة هربية أزمة لمؤسسة يرجع حدوثها إلى أسباب خارجية مثل افتقار أخلاقيات الدفع لدى العملاء أو إلغاء القروض أو تراجع معدل الطلب والإقبال على اشراء إلا أن بيادت دوائر إدارة التقاليس تفيد بأن نسبة 80 من الحالات ترجع عمليات اشهر الإفلاس بها بنسبة اكبر إلى اسباب داخلية، مثل وجود أخطاء في الإدارة، وسوء استخدام القروض، وقصور في التخطيط المالي وادر ما تحدثت الحالات التي يستبعد فيها تورط العضو المتدرب للشركة، إلا أن تكون حالة ناجمة عن قوة قهرة، كحدوث كارثة طبيعية على سبيل المثال ومن هذا المنطلق قدم المشرع ببطالة حل تقديم طلبات اشهر الإفلاس كرد فعل على كارثة فيضن عام 2002

339 فارز شيممان، إيريس بروه Schmittmann/Theunich/Brune 2005، الفقرة السادسة، الحاشية رقم 267

340 ومن يلهي  
الطرح هيرتليج Hertling، مجلة NDAT-Report المتخصصة في عدم اليات الافصانية، صليب اشهر  
لاهاتر 7/2003، ص 6 ومن يلهي، هولزر Holzer، مجلة جديدة مخصصة في فرائل اشهر الافلاس و عمليات  
الإصلاح بعد 2005، ص 308، 310

341 البلد السادس من القانون الحاصر بغير لوائح الجزاءات الصربية والحاصر ساسيس صندوق لإعلان الإنشاه  
المعروف باسم قانون التصديق مع صحابي العوض، الصادر في 19 سبتمبر عام 2002، مشتمل القانون لانهي  
لاور بعد 2002، ص 3651 ومن يلهي، دولنج Nolting، مجلة جديدة مخصصة في فرائل اشهر الافلاس و عمليات

### 3 مخاطر تعرض صاحب المؤسسة للعقوبة

غالب ما يحدث أثناء بذل الجهد للتغلب على أزمة المؤسسة وقوع مخالفات بالفعل في إطار الأزمة ذاتها، ليس مع عملية إشهار الإفلاس التي تأتي بعد ذلك وهذا يدور الأمر من ناحية حول مخالفات مستقلة من حيث الشكل القانوني، ومن ناحية أخرى حول واقع ذات صفة قانونية متخصصة

#### 1.3 واقع مستقلة من حيث الشكل القانوني

##### 1.1.3 التتليس، المادة 262 من قانون العقوبات

يعد التتليس بمثابة جريمة مطوية كلاسيكية في إطار أزمة المؤسسة، فمن الناحية العملية لا توجد إجراءات إشهار إفلاس، لا ارتكبت قبلها جريمة تتليس ويتفاوت حجم الأضرار الناتجة جراء ذلك من واقعة لاخرى إلى حد كبير

موجب البند 263 من الفقرة الأولى لقانون العقوبات فإنه يعاقب بتهمة تتليس كل من يحصل، عامداً، متعمداً لشخصه أو لغيره على مزاي مالية بالمخالفة لقانون مما يبرم عنه الحاق اضرار برأس مال شخص حر مستحب في ذلك، ساليب التصليل، أو تزيف أو كتم حقائق صحيحة وتتمثل العقوبة في مثل هذه الحالات في السجن لمدة تصل إلى 5 سنوات أو دفع غرامة مالية وكثيراً ما يحدث عند مرور المؤسسة بأزمة، أن يتم استغلال بضائع أو خدمات على الحساب مثل هذا الأمر يحدث عادة فيما يتعلق بالخدمات اليومية مثل الإمداد بالكهرباء والاتصالات وفيست يستمر سحب المؤسسة في القيام بمعاملات تجارية وتعهدا بالتزامات جديدة، مثل

الإصلاح بعد 2003. ص 82، 84. بير ريميد Bähr/Sm d، المجلة الألمانية المتخصصة في قوانين الاقتصاد وإشهار الإفلاس لعام 2002، 455، 456

خليص طبيقات جديدة أو انعكوف على استغلال خدمات الغير ، فإنه يصعب نفسه تحت طائلة الاتهام بالتدليس في شكل ما يعرف باسم التدليس بعدم الوفاء بالالتزامات وفي حالة ما استمر صاحب المؤسسة في القيم بمعاملات تجارية، على الرغم من أنه يعلم على الأقل بشكل مستتر عجزه عن الوفاء بالالتزامات الجديدة، فإنه بذلك يعرض نفسه لعقاب بسبب انتدليس بعدم الوفاء بالالتزامات وهو هذه الطريقة يستتبع لنفسه قيمة ما تقدمه له النصحية للمورد دون أن يكون قادراً على الوفاء بالمقاييل المستظر

إن عدد نلاغات التدليس على الموردين في ترايد مستمر ، خاصة على حلقة الاعتداد بدعوى المطالبة بالتعويض المقررة في القانون المدني، وذلك طبقاً للمادة 823 فقرة 2 من القانون المدني، 263 من قانون العقوبات تكيد تقارير مكثف الادعاء العام بأن أصحاب الديون دائماً ما يتعاملون معها باعتبارها مؤسسة تحصيل ، وذلك كي يمارسوا صغوطاً على اصحاب لمؤسسات أو لأعضاء المنتدبين للشركات من أحر التغلب على الضرر الواقع وهب يتعين أن يكون دفع صاحب المؤسسة سبب على أنه في وقت إتمام الطندية المعنية و ابتداء من وقت ستغلال الخدمة المقدمة، كانت إمكانية الوفاء بالالتزامات الممتدة قائمة، وذلك يتعين على لمتهم أن يثبت معقولية بيانه المقدمة من واقع دفاتر الحسابات الخاصة به أم إن كانت دفاتر الحسابات أو خطة التمويل في محلها، يعورها عامر لإقناع، وسيطر الادعاء العام إلى موقف الدفاع في هذه الحالة باعتباره ادعاء وقتي ليس إلا ولذلك فإن أي ستراتيكية دفاع حكيمة سيتم إسدهم إلى حيثية أخرى، تنهض على تقديم المتهم الدليل على أن المورد لم يتم تضليله بقدرة المؤسسة على السداد، بل إن المورد كان على دراية بوضع المؤسسة من واقع لفواتير غير امسندة وإنذارات السداد التي لم يتحقق من ورائها شيء ولذلك فإن ممثل الدفاع يصبح أقرب ما يكون من غير اتجاه القصية بحركة شطرنج ، وكنها استهانة من المورد المتضرر ، نظراً لأن العميل المماطل الذي لم يسدد الفواتير ولم يستجب لإنذارات السداد يصير في موقف قانوني أفضل من عميل يحتهد فعلاً في محاولة السدد

342 أنظر جيسن مولنسه Bittmann/Schulze 2004 ، هره 15، الحاشية رقم 1  
343 أنظر جيسن مولنسه Bittmann/Schulze 2004 ، هره 15، الحاشية رقم 3  
344 أنظر جيسن مولنسه Bittmann/Schulze 2004 ، هره 15، الحاشية رقم 85

### 2.1.3 حجب واستلاب الدخول المنصوص عليها في عقد العمل المبرم، المادة

#### 266 a من قانون العقوبات

تنص المادة 266 a من الفقرة الأولى من قانون العقوبات على معاقبة كل من يقوم بوصفه صاحب العمل بحجب دفع حصص العاملين في التأمين الاجتماعي، بما في ذلك دعم العمل، والتسجيل لمدة تصل إلى خمس سنوات أو تدفع غرامه مائة، بغض النظر عن قيام صاحب المؤسسة بدفع الدخول المنصوص عليها في عقد العمل المبرم من عدمه

وبالمثل فإن المادة 266 a من الفقرة 2 من قانون العقوبات تنص على معاقبة كل من يقوم بوصفه صاحب عمل

تقديم بيانات مغلوطة أو ناقصة بهدف تزييف حقائق يحرص بها قانون التأمينات الاجتماعية وتدريبها للجهة المعنية بالتحصيل أو

إحفاء بيانات هامة من الساحة القانونية خاصة بالتأمينات الاجتماعية عن الجهة المعنية بالتحصيل بما يتناقض مع التزاماته المفروضة عليه في هذا الصدد

ومن خلال ذلك يتم حجب وصول حصص العاملين في التأمين الاجتماعي المتحفظ بصاحب العمل تحملها، بما في ذلك دعم العمل، عن الجهة المختصة، بغض النظر عن قيام صاحب العمل بدفع الدخول المنصوص عليها في عقد العمل المبرم من عدمه

واستناداً إلى الإيضاح الذي قدمه المذبر الصادر في 23 يوليو 2002 ، اتسع نطاق العقوبة ليشمل أيضاً الحالات التي لا يتم فيها دفع الدخول المنصوص عليها في عقد العمل المبرم، حيث كان لرأي أسات حتى الآن. على عده اصعبه، يقول سقوط المحالفة القانونية في حالة عدم دفع الأجر

وبحدث هذا دائم عند حجب وختلاس الدخول المنصوص عليها في عقد العمل، أو ستتبع ذلك مصحبة حوث جريمة مطية لحالات إشهار الإفلاس أو الأزمات المؤسسية، بعد المرور بامرمة يعطي صاحب المؤسسة الأولوية للمحافظة على المعاملات التجارية للمؤسسة وعند حدود

<sup>345</sup> قرر شميمن مويرش برونه Schmittmann/Theurich/Brune 2005 ، الفقرة السادسة، الحاشية رقم

386

<sup>346</sup> مشور القانون الاتحادي لعام 2002، 2787



لصاحب المؤسسة أن عملية دفع اشتراكات التأمين الاجتماعي تأتي في مرحلة متأخرة من حيث الأولوية، لاسيما وأن هيئات التأمين الاجتماعي شأنها شأن الإدارة المالية، على عكس الموردين، لا تستطيع اعتبار عملائها، كما أنه لا تقدر لها إمكانية استمرار التعاقد مع صاحب مؤسسة معينة وذلك فلا عجب أن تكون أغلبية طلبات إشهار الإفلاس في ألمانيا مقدمة من هيئات التأمين الاجتماعي ومأموريات الضرائب وعادة لا تأتي طلبات إشهار الإفلاس لإعفاء من الالتزامات القائمة في حقيقة الأمر، ولكنها تهدف في المقام الأول إلى منع تكس المريد من الأعياء

وبكون التصرف المسموع في أغلب الأحوال عدم دفع أعباء العاملين في التأمين الاجتماعي علاوة على ذلك فإن صاحب المؤسسة غالبا ما يفعل عليه تسجيل العاملين لديه في التأمين الاجتماعي فصلا عن الأجور التي يتم تسجيلها تكون متسببة لعقوبة وغالبا ما يحاول أصحاب المؤسسات أيضا، في سبيل توفير مبالغ اشتراكات التأمين الاجتماعي، إصدار صفة أصحاب مؤسسات مسجلين على العاملين لديهم والحصول منهم على فواتير بهذا المصممون وتحقيق هذا الغرض يستعين أصحاب المؤسسات أيضا بالمعصر مما يسمون بشركات تقديم الخدمات، التي ترتكب هي الأخرى من ناحيتها مخالفت قانونية، وفقا لما أقرته المادة 266 a على وجه الخصوص من قانون العقوبات

وهذا استراتيجته دفاع موفقة، لكن لا يمكن استعاضها، لا لفترة قصيرة فقط، وتكس في قيام صاحب المؤسسة بالإبلاغ عن نفسه، طبق للمادة 266 a الفقرة 6 من قانون العقوبات، وبعد ذلك قد يصرف المحكمة النظر عن إصدار حكم بالعقوبة، شريطة أن يقوم رب العمل بعد أقصى في موعد حلول الأجل أو بعده مباشرة وبلا توار، بخطار الجهة المعنية كتابة

بحجم الاشتراكات التي تم حجبها

ويوضح فيه سبب عدم سداد المبالغ لمقرره عن المدة المذكورة على الرغم من محدوداته الجيدة في سبيل انقضاء بها

من جهة أخرى، يتم إلعاء مخالفة قانونية ما في حالة ما إذا قام صاحب المؤسسة بترجاء وسببنة انتصبة في طريق التنفيذ القهري لأنه لا توجد أية وطيفة من وظائف إعاقاة التنفيذ القهري تتلزم

<sup>347</sup> هانز هانكه شميتمان Hantke/Schmittmann، مجلة VR المخصصة في الشؤون الإدارية 2002، ص 335

<sup>348</sup> انظر حكم محكمة بونساد الصادرة في 17 سبتمبر 2004، Qs 11/04، غير منشور، شميتمان Schmittmann، مجلة تخصصية في الضرائب والنير ايات لعام 2005، ص 302 وما يليها

مع تحديد الأهداف من تكون هناك رغبة من صاحب المؤسسة في تغطية حصص المستخدمين للتأمين الاجتماعي الشامل وبالمثل بسقط العقوبة عن صاحب المؤسسة الذي لا يمر من يديه منبذ، فقط بائترات التعامل، التي يقرب موعد استحقاق جعها، بطرا لأنه يتم دون تفويض صرف اشراك متمثلا في شخصه هو، دون ان ينصح ذلك عند دفع صافي الأجر وذلك فقد يتوافق هناك إمكانية ان يحدد صاحب المؤسسة شكل دفع حتى يتسنى له تعظيم اشراكات العاملين بشكل واقعي عند استحقاق الدفع وفي هذه الحالة يكون قد تم بالفعل وفقا لأحكام قضاء محكمة براين الألمانية، مطابقة صاحب العمل بتقليص عملة دفع صافي الأجر بحيث يكون من الممكن تغطية صافي الأجر ومساهمات التأمين الاجتماعي من السيولة المتوفرة

لا أن مثل هذا الإجراء قد يصح شكاليا في الوقت الحالي بعد تعليق المادة 266 a من قانون العقوبات الألماني، لأنه بمقتضى هذا التعديل لم يعد الأمر منعلا دفع الأجر فيما تم التوصل إلى نتيجة يتعمد بمقتضاه سداد كامل السور لمسححه كحصول للتأمين الاجتماعي، مع دفع الأجر بشكل جزئي غير مكتمل، من هذا يؤدي بدوره لتفصيل غير سرر من جانب صاحب المؤسسة بوصفه مسؤولا عن سداد قيمة هذه العصور وحتى تحسم المحكمة الاتحادية العليا هذه الفسلة فلات أن يتم الإطلاق من أنه يتوجب دفع كامل حصص التأمين الاجتماعي وعلى التأمينين، الذين يتمتعون بغير الترجة أن يقلوا في هذه الحالة هذه المعاملة التي تعتبر إلى المساواة

### 3.1.3 الإفلاس، المادة 283 من قانون العقوبات

يصرر للعقوبة بالسجن لمدة تصل إلى خمس سنوات أو بدفع عرامة مالية كل من يقود، عند الغرق في السور أو قراب بوقع في حالة عدم القدرة على الدفع أو الوقوع الفعلي فيها، بأفعال، من بينها تجنب و إفاء مكوبات من ممتلكاته عند الشروع في اتخاذ إجراءات إشهار الإفلاس وسري العقوبة ذاتها في حال قيام الشخص بإللاف سلاكه أو إلحاق الضرر به أو جعلها غير قبله للاستخدام على النحو الذي يتعارض مع الإدارة الاقتصادية السوية كما تسري العقوبة أيضا

<sup>349</sup> كما ورد في حكم المحكمة الاتحادية العليا، حريه سمويه جبهة محصنة في القضاء لعام 2002، 2840.

2842

<sup>350</sup> ك. د. ب. روك كيرستن Brückl/Kersten، مجلة جبهة منحصنة في قوانين إشهار الإفلاس وعقوبات إضمار

لعام 2001، 288، بيمان بيمان Bittmann/Bittmann 2004، 162، 161، 30، الفقرة 21، الحاشية رقم 80

<sup>351</sup> بيطر حكم محكمة الراين، الحاصر قانون العقوبات 30، 162، 161

<sup>352</sup> مارل بيمان بيمان Bittmann/Bittmann 2004، الفقرة 21، الحاشية رقم 84

عنى كل من يقوم بتروير حقوق الغير وتبديلها بغيرها، أو بالاعتراف بحقوق منتهكه، أو بوصف ميراثيات على نحو يجعل من الصعب لإحاطة بوضع أملاكه بما يتفصل مع القيدون التجاري وم بصر عنه

كما يعرض نفسه لمعقوبة كل من يتسبب عن طريق مثل هذا السلوك في التباس أو الوصول بحده الإعتدال وعدم القنطرة على السداد وذلك طبقاً للمادة 283 الفقرة 2 من قانون العقوبات الألماني  
سُي لائحة المادة 283 من قانون العقوبات الألماني في صالح حماية الدائن كما أنها تنص على محاولات التقليل من أو حجب مقرات الأملاك التي قد يعول عليها وكذلك فإن هذه اللائحة، إلى جانب المادة 283 C من قانون العقوبات الألماني، من شأنها أن تعمل على تحقيق الإرساء المنسوبي لكافة الدائنين كما تمت مظنة الحماية التي تنبأها المادة 283 من قانون العقوبات لتدبير تنفيذ إجراءات إشهار الإفلاس بشكل سليم ومن المنتظر أيضاً بسط غطاء احكامه على وجه العموم يشمل المعاملات التجارية ويخصص إجراءات تجنب الملكية على وجه الخصوص الفعل الصوري للملكية، حتى وإن تمت هذه العملية عن طريق نقل ملكية الممتلكات باسم الزوج أو الزوجة، ولكن يصح تشمل تنفيذ عمليات زهن لمقتولات على الموجودات أو عبء الائتمار بحصص بهذه الموجودات وحتى عملية نقل أحد مكونات الملكية إلى إحدى مؤسسات الإنقاذ من الإفلاس يمكن اعتبارها محاولة إفلاس يعاقب عليها القيدون أو انطهير دون وجود قيمة مقابلة مساوية و قيمه يمكن لحجر عنه دون انتظار طويل

تقتضي معنونة احدى الملكية على وجه الخصوص عدم الإفصاح عن لأمالك صاحبه المسنون عن نشر جرائد إشهار الإفلاس مكتب إشهار التفتيش كما يعتبر تبديد البضائع والمسابات المالية في ظروف معينة شأنه شأن الإفلاس وهذا يعني أنه، على سبيل المثال، في الحالات التي يتم فيها

353 فون ب. مان Tiedemann، مجلة متخصصة في قوانين الاقتصاد لعام 1983، 513 (519)  
354 النصر بيمان بيمان Bittmann/Bittmann 2004، الفقرة 12، الحاشية رقم 25  
355 النصر حكم محكمة الرايخ، جريده اسبوعية متخصصة في القضاء 1936، 3006  
356 فون لاكنر كول Lackner/Kuhl 2004، الفقرة 283، الحاشية رقم 10، محكمة الرايخ، قانون العقوبات الخاص محكمة الرايخ 61، 107، محكمة الرايخ، قانون العقوبات الخاص محكمة الرايخ 66، 130  
357 فون بيمان Tiedemann، مجلة متخصصة في قوانين الاقتصاد لعام 1983، 513 (517)  
358 النصر حكم محكمة الرايخ، قانون العقوبات الخاص محكمة الرايخ 61، 107، 108  
359 فون حكم محكمة الرايخ، قانون العقوبات الخاص محكمة الرايخ 66، 12  
360 النصر حكم المحكمة لأحاديثه العليا، قانون العقوبات الخاص بالمحكمة الاتحادية العليا 9، 84

بيع البضائع بسعر أقل من قيمتها في مبيعات البيع أو ما شابه. يفرص الحصول بسرعة على سيولة، وإن هذا لا يعرض صاحب المؤسسة أو العضو المنتدب لها للعقوبة

ومن ثم، يجب التفكير أثناء مرحلة الإصلاح وأثناء الهيمنة بالتعديب به في حالة الإحراق، وإن هذا قد يعني تطويق شركة العقوبة موضوع لنحقيق مدافعة الإفلاس، أي شروع في إجراءات إفلاس الشركة أو رفض طلب الترويع في الإجراءات لغياب موجودات الشركة. وذلك بموجب المادة 283 الفقرة 6 من قانون العقوبات لأنه يـ أم في حالة مدح حنية إعادة الهيكلة، فإنه يـرون ذلك حصر المعرض للعقوبة، وعادة ما يكون قد تم في حالة احراقها ارتكاب التعديب من المخالفات المتعلقة بإسهار الإفلاس

#### 4.1.3 المخالفات الضريبية، المادة 370 وم يليها من اللائحة الضريبية

كما ترتك المخالفات، الضريبية بكثافة أيضاً في نطاق مثل هذه الأزمات وحالات إسهار الإفلاس، وهذا الموضوع يعود له هذا فقط دون أن يناقشه تفصيلاً، ولأنه ليس هذا الأمر غائباً ما يستث قوامه إلى فائدة من مسائل القانونية المعقدة المتعلقة بالضرائب لا أنه يتعين معالحة الحالات التالية

أحياناً ما يتم أثناء مرور الشركة درمه القيام بمحاولات للحصول على سيولة، وذلك من خلال التقييم بمطابقة لأسرود فوائض صرائد مبيعات على سلع وبسطة بس ثها وجود في الواقع وفي هذه الحالة يقوم صاحب المؤسسة بتقديم بيانات غير صحيحة أو غير مسووفة بمصالح صرائد حول حقائق ضريبية جسيمة. والذي فإنه يعاقب بالسجن لمدة بصل إلى خمس سنوات أو بدفع غرامة مالية، وذلك بموجب المادة 370 من الفقرة 1 رقم 1 من اللائحة الضريبية، حيث أنه بذلك يكون قد حصل على مزايا ضريبية غير مبررة قانوناً لنفسه أو لغيره، أي المؤسسة عادة

وعلاوة على ذلك فإنه يلاحظ أن مدافع صرائد على الأحرار لم يعد يندد بالإبلاغ به بسطبه، ولا يتم دفعها بالإدرة المالية المختصة وطبقاً للمادة 380 الفقرة الأولى من اللائحة الضريبية يعتبر مخالفاً كل من يقوم على تسجيل العمدة أو السهو بعدم الوفاء بالتزاماته بشكل كامل أو في توقيت

<sup>381</sup> فـرنس تـيـدمان Tiedemann، مجلة تخصصية في قوانين الإفلاس، 1983، 513، 521

الصحيح، سواء بحقه المبالغ المستقطعة للصريفة أو دلامناع عن ساه حيث يمكن أن يصل مبلغ العرامة المالية في هذه الحالة إلى 25.000 00 يورو

### 2.3 وقائع مرتكبة ذات بُعد يتعلق بالشكل القانوني

تكتسب الوقائع المرتكبة بُعداً يتعلق بالشكل القانوني، إذ كانت الواقعة المنفذة تخالف شروطاً لنظام المؤسسة بشكل قانوني معين

#### 1.2.3 حساب غير سليم في تسوية الحساب السنوي المادة 331 من القانون

##### التجاري

تنص المادة 331 من القانون التجاري على أن يعاقب بالحبس لمدة تصل لثلاث سنوات أو بدفع غرامة مالية كل من يقوم بوضع عضواً هيئة محول لها التمثيل، أو عضو بمجلس إشراف ولمراقبة إحدى شركات الأموال، بتقديم بيانات غير صحيحة أو بحجب بيانات حول وضع الشركة الحقيقية في الموازنة الافتتاحية أو في تسوية الحساب السنوي بحكامي أو في تقرير المصارف أو في ميزانية نصف العام

طبقاً للمادة 335 b من القانون التجاري فإن لائحة العقوبات الخاصة بالمادة 331 من القانون التجاري تسري أيضاً على شركات التجارة المفتوحة والشركات المحدودة، والتي لا تتوفر لديها شخصيات قانونية يمكن اعتدّاء بمشاة شريك مسئول شخصياً بشكل مباشر وغير مباشر بشأن أي من هذه اللائحة. صدرت في عام 1985 تعرضت توحيد الوقائع المرتكبة والمتعلقة بالممارسات تحت مظلة القانون الخاص بمعايير ضبط الميزانية بنص البند الجزائي الخاص بالمادة 331 من القانون التجاري، على المعاقبة على تقديم بيانات غير صحيحة أو بحجب بيانات حول وضع شركة سواء أكانت تعرض صورة مدسلة أكثر من اللازم أو تشوؤمة بشكل مبالغ فيه تعدد هذه اللائحة حماية الشريك المساهم من ناحية، وحماية كل الأطراف التي تجمعها بالشركة علاقه سواء من الناحية القانونية أو الناحية الاقتصادية من ناحية أخرى. مثل السوك، و لموردين، والمعلمين وغالب ما يظهر هنا أيضاً نصيرب في الأهداف وفي حبه ما إذا تحسن وضع الشركة بعض الشيء

382 النص في: Wiedmann 2002 . الفقرة 331 الحاشية رقم 1



بما يسمح بالحصول على قرص مصرفي آخر ، فيه غائب ما يترأس ذلك مع الشخص من الأعضاء  
الضريبيين، والتي ترواها ترتفع نسبة تدفق السيولة

تعتبر الرتبة والاحصاء في بؤ - لمراقبة كلاً على حدة بمثابة تقديم بادت معلومة ، وكما أنه  
على ذلك يمكننا أن نذكر الآتي

✻ بيان بالديون المستحقة بالقيمة الاسمية في حالة بيع موجودات عديمة القيمة الى شركات  
تالعة

✻ المدانة في تقدير قيمة المعاملات

✻ تسجيل مبالغ وهمية، مثل إدراج بضائع تم بيعها بالفعل على انها أحد بؤود جانب الأصول  
في الميزانية او

✻ ادراج حساب قطعة ارض لا تنتمي الى اصول رأس المال

✻ تنشيط طلبات عديمة القيمة كن من المفترض شطبها وبعدها بما يتوافق وقيمتها المسحقة

✻ عدم موازنة الأصول، على سبيل المثال الصنع ، مع الحصوة ، على سبيل المثال  
الارتباطات والالتزامات

### 2.2.3 مخالفة الالتزام بتقديم بيان الخسائر المادة 84 الفقرة 1 رقم 1 من قانون الشركات

ذات المسؤولية المحدودة. والمادة 401 الفقرة 1 رقم 1 من قانون الشركات

#### المساهمة

لا يقتصر نطاق العقوبة على التواني في تقديم طلبات إشهار الإفلاس المنصوص عليها قانوناً، ولكنه  
يمتد ليشمل حالات عدم الإعلان عن حدوث خسائر بقيمة نصف رأس المال التأسيسي، حيث تمثل هذه  
الحالات مخالفات تستوجب العقوبة

<sup>363</sup> قرار حكم محكمة الراج، قانون العقوبات الخاص بمحكمة الراج 14، 80، محكمة الراج، قانون العقوبات الخاص

بمحكمة الراج 38، 196، محكمة الراج، قانون العقوبات الخاص بمحكمة الراج 37، 435

<sup>364</sup> قرار حكم محكمة الراج، قانون العقوبات الخاص بمحكمة الراج 43، 416

<sup>365</sup> قرار حكم محكمة الراج، قانون العقوبات الخاص بمحكمة الراج 14، 80، محكمة الراج، قانون العقوبات الخاص

بمحكمة الراج 38، 196، محكمة الراج، قانون العقوبات الخاص بمحكمة الراج 37، 435

<sup>366</sup> قرار حكم محكمة درمبلدورف، مجلة أسبوعية متخصصة في الشؤون القضائية والضريبية 1980، 832

<sup>367</sup> قرار حكم محكمة الراج، قانون العقوبات الخاص بمحكمة الراج 32، 367

<sup>368</sup> قرار حكم محكمة الراج، جريدة أسبوعية متخصصة في القضاء 1930، 2709

تنص المادة 49 الفقرة 3 من قانون الشركات ذات المسؤولية المحدودة على وجوب انعقاد اجتماع فوري لجمعية المساهمين بالمؤسسة إن سبق من واقع إمبرادية السوية أو الإمبرادية الموضوعية أثناء السنة المالية للمؤسسة حدوث حسارة في رأس المال التأسيسي تقدر بالنصف، أي ما يعرف بالإمبرادية الحسرة. تهدف لائحة المادة 49 الفقرة 3 من قانون الشركات ذات المسؤولية المحدودة، بالرجوع الأولى لحماية المساهمين، علاوة على أنها أيضاً تأتي في صالح حماية فئة الدائنين، ولكن بأسلوب رد الفعل الشرطي ليس إلا. على الرغم من أن الائتلاف يتقدم بين الحسائر يمثل تهديداً بالعرض لتعويضات، وقد للمادة 84 الفقرة 1 رقم 1 من قانون الشركات ذات المسؤولية المحدودة، إلا أن هذا الائتلاف تشويه ملامح الموضوع إلى حد بعيد عند التطبيق العملي، وبذلك فإنه يتحول إلى كون من المحاطرة التي يهده مدير المؤسسة الذي يتعرض مرة أخرى إلى خطر الملاحقة الجنائية، والمطالبه بتعويض مالي إن لزم الأمر.

ويسري الائتلاف لتقديم بيان الحسائر الشائعة نصف حجم رأس المال التأسيسي، كذلك على الشركات المساهمة ومن هذا المنطلق يعاقب، وفقاً للمادة 401 الفقرة 1 من قانون الشركات المساهمة، المجلس لمدة تصل إلى ثلاث سنوات أو سفع عرامة مالية كل من يقوم بوصفه عضواً بمجلس الإدارة بالتهور في عقد اجتماع الجمعية العمومية عند تعرض المؤسسة لحسارة تعادل نصف حجم رأس المال التأسيسي تعرض لأمر عليها، وبعد بذلك مخالف للمادة 92 فقرة 1 من قانون الشركات المساهمة.

كما نرى لائحة أخرى مشابهة في القانون الخاص بالتعويضات، والتي تنص على أنه يعاقب المجلس لمدة تصل إلى ثلاث سنوات أو سفع عرامة مالية وفقاً للمادة 148 الفقرة 1 رقم 1 من قانون الشركات التعاونية، كل من يقوم بوصفه عضواً في مجلس الإدارة أو مسؤولاً عن إجراءات تصفية المؤسسات المنتهية في عقد اجتماع الجمعية العمومية عند تعرض الشركة لحسارة يتعدى تعويضها من خلال نصف إجمالي مبلغ أملاك الشركة والقوانين الإحتياطية، وعرض هذا الأمر عليها، وهو يعد بذلك مخالفاً للمادة 33، الفقرة 3 من قانون الشركات التعاونية.

369 هانز هيب جيب Veit/Veit 2004، مؤارات خاصة، انصر ص 136، وما يليها  
370 انصر بريستر Priester، مجلة متخصصة في قانون المؤسسات والشركات 1999، 533، 536  
37 انصر كونيبرجر Kunzberger، الشؤون المؤسسية لعام 2000، 2077، 2080



### 3.2.3 التقدّم المتأخّر بطلب إشهار الإفلاس

#### 1.3.2.3 شركات ذات مسؤولية محدودة بحد المادة 84 الفقرة رقم 1، 64 الفقرة 1 من

##### قانون الشركات ذات المسؤولية المحدودة

ذكر هذا مخالفه اخرى عادة ما يتلزم اركانها مع حالة إشهار الإفلاس، وتتمثل في تأخير تقديم طلب إشهار الإفلاس، ويطلق عليه في بعض الحالات المصطلح في إشهار الإفلاس و طبق للمادة 84 الفقرة 1، رقم 2 من قانون الشركات ذات المسؤولية المحدودة، فيه يعاقب كل من يستهتر بوصفه مديرًا لمؤسسة مخالفاً بذلك المادة 64 الفقرة 1 من قانون الشركات ذات المسؤولية المحدودة، أو بوصفه مسؤولاً عن التصفيه، مخالف بذلك المادة 71 الفقرة 4 من قانون الشركات ذات المسؤولية المحدودة بالشروع في تنفيذ إجراءات إشهار الإفلاس عند التعرض لحالة الإعسار عن الدفع أو العرق بالدين المؤبد.

يمثل اطار العقوبة على التقدّم المتأخّر لطلب إشهار الإفلاس في عقوبة الحبس لمدة تصل إلى ثلاث سنوات أو دفع غرامة مالية أما إذا تصرف الفاعل بإهمال فتكون العقوبة عند هي الحبس لمدة تصل إلى سنة واحدة أو دفع غرامة مالية علاوة على ذلك يجب مراعاة ان التقدّم المتأخّر بطلب إشهار الإفلاس يؤدي إلى المطالبة بالتعويض ضد الفاعل وذلك وفق للمادة 823 الفقرة 2 من القانون المدني، وكذلك المادة 64 الفقرة 1 من قانون الشركات ذات المسؤولية المحدودة يشترط لالتزام بتقديم طلب إشهار الإفلاس في حالة الإعسار عن السداد أو العرق في الديون بينما تدح في الأحوال العادية إمكانية التعرف بسهولة ويعر على حالة الإعسار عن السداد بالمسبة لصاحب المؤسسة، استناد إلى المعيار المصوّرة قانون بشكل مفصل، حيث تمثل إمكانية التعرض للعقوبة بسبب تأخير التقدّم بطلب إشهار الإفلاس قدر من الإشكالية في أغلب الأحوال.

يتعدى في هذا الجزء النص شكل مفصل في السؤال الخاص باختلاف مصطلح العرق في الديون في إطار القانون التجاري، وقانون الإفلاس، وقانون العقوبات، لكن المعروف على أية حال هو انه عيب لا يصبر من الممكن، استناداً إلى وسيلة من وسائل التقييم، الانطلاق من عدم تحقق الإعتراف في الدين فإن إمكانية خصوع الفاعل للعقوبة لا تستبعد كذلك أما إذا كانت الشركة في مرحلة الإصلاح وإعادة

<sup>372</sup> قرار شميغال برونس برونه 2005 Schmittmar n/Theurich/Brune ، الفقرة السادسة، الحاشية رقم 305

<sup>373</sup> وما يليه  
قرار روث السيس 2003 Roth/Altneppen ، الفقرة 84، الحاشية رقم 22





الهيئة، يجب أن يكون العضو المنتدب للشركة على دراية بما يتطلبه من التزامات متزايدة بالملاحظة والمراقبة، كذلك سيكون لزاماً عليه أن يتت بالوثائق لمدا وكيف ظل حتى وقتها على قناعة بأنه لا بموجب التقدم بطلب إشهار إفلاس، وحتى لا يقع تحت طائلة العقاب، بموجب المادة 84 الفقرة 1، 64 الفقرة الأولى من قانون الشركات ذات المسؤولية المحدودة، يكفي تقديم طلب إشهار إفلاس للمحكمة المختصة بهذه الطلبات دون الحاجة إلى إرفاق أية مستند أخرى أو تقديم أية بيانات تكميلية

### 2.3.2.3 الشركات المساهمة

إذا تعرضت إحدى الشركات المساهمة لحالة لإعسار أو العرق في الديون فينعين عندئذ على مجلس الإدارة، بموجب المادة 92 الفقرة 2 الجملة الأولى من قانون الشركات المساهمة، التقدم بطلب الشروع في تنفيذ إجراءات إشهار الإفلاس دون أي تأخير يستوجب الإدارة، وذلك بعد أقصى ثلاثة أسابيع من الدخول في حالة الإعسار أو العرق في الديون

وفق للمادة 401 الفقرة 1 رافعة 2 من قانون الشركات المساهمة يعاقب بالحبس لمدة تصل إلى ثلاث سنوات أو بدفع غرامة مالية كل من يهمل، مخالف المادة 92 الفقرة 2 من قانون الشركات المساهمة، بوصفه عضواً بمجلس إدارة أو من يهمل، مخالف المادة 268 الفقرة 2 الجملة الأولى من قانون الشركات المساهمة، بوصفه مسؤولاً عن تصفية الشركات، في تقديم طلب الشروع في تنفيذ إجراءات إشهار الإفلاس عند تعرض الشركة لحالة إعسار عن الدفع أو العرق في الديون

### 3.3.2.3 الشركات التعاونية

في حالة شركات التعاونية تعاقب، بموجب المادة 148 الفقرة 1 رافعة 2 من قانون الشركات التعاونية، كل من يهمل، بوصفه عضواً بمجلس إدارة أو مسؤولاً عن التصفية، مخالفاً المادة 99 الفقرة 1 من قانون الشركات التعاونية، في تقديم طلب الشروع في تنفيذ إجراءات إشهار الإفلاس عند تعرض شركة لحالة إعسار عن الدفع أو العرق في الديون

### 4.3.2.3 شركات التوصية التجارية

إذا تعرضت إحدى شركات التوصية التجارية، التي لا يعتبر المساهمون فيها أشخاصاً طبيعيين، مثل مؤسسه متحدة بين شركة ذات مسؤولية محدودة وشركاه وبين شركة توصية شركة توصية

<sup>374</sup> في حكم محكمة بافاريا العليا، مجلة متخصصة في قوانين الاقتصاد لعام 2000، 1220 مع ملاحظات ويات Weyand، مجلة ZinsO المتخصصة في جميع قوانين إشهار الإفلاس بعد 2000، 444

ذات مسؤولية محدودة، لحالة الإعسار عن الدفع أو لعمق في الديون، يتعين عندئذ طلب الشروع في تعهد إجراءات إشهار الإفلاس، بموجب المادة 130 a الفقرة 1 الجملة الأولى من القانون التجاري، ويعد الالتزام بتقيد هذه الطلبات على عاتق الأعضاء المنتدبين للشركات المخول لهم بحق تمثيل الشركة، وأيضاً على عاتق المسؤولين عن الصفة يتعين بالتقدم بهذا الطلب كذلك في حالة الشركات ذات المسؤولية المحدودة أو شركات المساهمة من تأخير يستوجب الإزالة في موعد أقصاه ثلاثة أسابيع بعد السقوط في حالة الإعسار أو العمق في الديون وتوقع العقوبات على مخالفة هذه اللائحة بموجب المادة 130 b الفقرة 1 من القانون التجاري.

### 5.3.2.3 الدفاع

عندما يستخدم الأعضاء المنتدبون للشركات حججاً دفاعية عن انفسهم مؤداها أنه على الرغم من أن الأمر كان قد تم التعرف عليها، إلا أن إجراءات الإصلاح وإعادة الهيكلة كانت هي الأخرى قد بدأت بالفعل، عند أن وجه الإشكالية يتمثل في ضرورة الالتزام بمهلة الأسابيع الثلاثة المصوص عليها في المادة 64 الفقرة 1 من قانون الشركات ذات المسؤولية المحدودة أو اللائحة المتوازنة سارية المفعول من حيث الشكل قانوني، ومن بدأ هذه الفترة بالإعداد لإشهار الإفلاس وهذا يعني أن إجراءات الإصلاح، التي على الرغم من حداثة إنشاء هذه المهلة، إلا أن هذه الإجراءات لا تزال سبب الإفلاس إلا بعد انتهاء هذه المهلة، وليس لهذا أية فعالية من الناحية الجزائية وهذا يعني أن نخمل العضو المنتدب للشركة المخاطر الجزائية لعمليات الإصلاح وإعادة الهيكلة إلى جانب المخاطر المدنية وفي حالة ما إذا أفتحت عملية الإصلاح، التي تستغرق في المعتاد شهور فإنها تعفي لمؤسسة من السقوط في إجراءات رسمية لإشهار الإفلاس. لدرجة أنها لا تصعب بصفة منتظمة للفحص الخاص بارتكاب مخالفات قانونية أما بما فشلت عملية الإصلاح أثناء تلك المدة، فإن ذلك عادة لا يظهر إلا بعد مرور عدة أشهر بحيث تكون مخالفته الممثلة في إشهار الإفلاس قد تم بالفعل ارتكابها عند عدة أشهر وقد صدرت مخالفة ممتدة.

376 نظر سميس Schmittmann، مجلة ZSteu المتخصصة في الشؤون الضريبية والقانونية لعام 2004، ص 308 وما يليه.

#### 4 المخاطر الواردة لتعرض المستشارين لعقوبات جنائية

##### 1.4 الأسس

عند مرور المؤسسات بآزمة ما فعالمنا ما تتم الاستعانة بمستشارين خارجيين، سواء مستشارين متخصصين في الشؤون المؤسسية، أو محامين، ومستشاري ضرائب، أو خبراء اقتصاديين. بينما يصنع المستشارون المتخصصون في الشؤون المؤسسية لقواعد واللوائح العامة فقط، فإن المحامين ومستشاري الضرائب والخبراء الاقتصاديين يسري عليهم قانون المهنة الحرة، كل حسب مجال تخصصه المهني، بالإضافة إلى هذه لقواعد واللوائح وبالطبع فإن المستشار الصريبي أو الخبير الاقتصادي، الذي كان يعمل بالفعل مع المؤسسة قبل مرورها بالآزمة، يتعرض لعدة مخاطر، نظر لأنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالحالة الاقتصادية للمؤسسة التي يعمل لحسابها.

وقد لوحظ على وجه الخصوص في حالة مستشاري الضرائب بالذات أن الحفاظ على نوكلات العملاء لهم، وما يرتبط بذلك من أجور مستحقة لهم هي أهم ما يركزون عليه اهتماماتهم، وبالتالي فإن المستشار الصريبي يبتذل أقصى ما يستطيع لإقناع المؤسسة عند مرورها بآزمة اقتصادية كما لوحظ أيضاً فيما عدا هذا أن المسافة التي تفصل بين قدمي الموكلين والمستشارين الضريبيين، والتي يعترفها أمراً ضرورياً لممارسة مهامهم الوظيفية غير الموحدة، مما أدى إلى أن أصبحت حدود بين أشكال التعامل المسموح بها وعمليات الدلائل المستحقة للعقاب الجنائي أمراً مشكوك فيه، وغير واضحة كذلك.

<sup>376</sup> انظر بيتمان جايير Bttmann/Geyer 2004، فقره 28، الحاشية رقم 2  
<sup>377</sup> انظر بيتمان جايير Bttmann/Geyer 2004، فقره 28، الحاشية رقم 2

## 2.4 أهلية مرتكب المخالفة

تعد الجرائم التي سبق شرحها بالتفصيل جنح حقيقية من نوع خاص في جميع القواعد والنظم، مثل هذه الجنح يمكن أن يرتكبها الأعضاء المستدون للشركات أو المندوبون أنفسهم ولذلك فإنه في مثل هذه الأحوال لا يكون المستشر قد ارتكب الجحفة ولكنه شارك فيها

## 3.4 ارتكاب المخالفة والمشاركة فيها

تتمثل الأشكال الرئيسية لاشتراك عدد من الأفراد في ارتكاب مخالفة ما في تشكيلين اثنين ارتكاب المخالفة، والمشاركة فيها ارتكاب بمخالفته هو اقتراف الشخص للفعل المخالف، وليس بالضرورة أن يفعله بيده، أما المشاركة فتعني أن شخصاً آخر يساهم في عملية ارتكاب المخالفة وتختلف الآراء حول المحدد الحاسم الذي يفصل بين مفهوم الارتكاب والمشاركة، ومن ناحية أخرى نميل كنف القانون الجنائي وسلطان القصد إلى سفاء في وضع المتحفظ<sup>378</sup> يفصل بالمشاركة في حالة الفعل انمخاف العرب انتحريض أو لمساعدة على الإتيان بالفعل

### 1.3.4 التحريض، المادة 26 من قانون العقوبات

تنص المادة 26 من قانون العقوبات على أن بذال المحرض نفس عقاب مرتكب المخالفة، ويقصد بالمحرض هنا من يقوم متعمداً بتعيين شخص آخر لارتكاب عمل مناهي للقانون مع سبق لإصرار وانصر

ويقصد بالتعيين هنا التمسب في - أيضا المشاركة في التمسب اتحاد قرار ارتكاب الجرم بطريقة أخرى، أي كانت لوسيلة ويمكن أن تسري عمليات التحريض على جميع بدائل الوقائع الواردة في المادة 283 وما يليها من مواد في قانون العقوبات ومن واقع المادة 283 بند 1 الفقرة الأولى

<sup>378</sup> صر شميان Schmittmann، مجلة ZSteu المتخصصة في الشؤون الصربية و القانونيه لعام 2004، ص

308 وما يليها

<sup>379</sup> نظير لاكنر بول Lackner/Kühl 2004، فير مرة 28، الحاشية رقم 3 وما بينها

<sup>380</sup> قار حكم المحكمة الاتحادية العليا، قرار المحكمة الاتحادية العليا الخاص بالصرايب 45، 373، 374، المحكمة

الاتحادية العليا، مجلة جيدة متخصصة في قانون العقوبات لعام 1994، 29، المحكمة الاتحادية العليا، مجله جديده

مخصصة في قانون العقوبات 2000، 421، المحكمة الاتحادية العليا، جريده مسبو عيه جديده مخصصه في القضاء

2727، 2724، 2002

يمكن اكتساب صفة المحرّص الإجرامي على إشهار الإفلاس مثلاً على الواقعة التي يقوم فيها  
لمستشار بالإيعاز إلى صاحب المؤسسة بتمويه مقررات رأس المال عن طريق تأليف عمليات رهن  
للمنقولات أو تدويرها بتاريخ سابق عن موعد نفاذها الأصلي، بغرض خلق بداية رسمية جديدة  
للمؤسسة كذلك فإن القانون يعاقب على لاستثمارات التي تدعو إلى التوقف عن الإمسك بالهاتر أو  
إحداها كذلك فإن القانون يعاقب على التحريض لصالح المدين كل من يدفع موكله المهمل بإشهار  
الإفلاس بقل منيوباته أو ممتلكاته لحساب شخص آخر حفاظاً على أتعابه المتدنية

ويتضح المحرّص أيضاً في حالات تأجيل إشهار الإفلاس، لأسباب وأن مستشاري المصرايب  
والحرر والاقتصاديين يستطيعون، قبل موكليهم، إدراك مدى تورط المؤسسة في مشكلات اقتصادية  
شديدة ولا يمكن أن تثبت واقعة التحريض على تأجيل إشهار الإفلاس إلا بعد القيام بإجراءات  
فعلية في هذا الصدد، على سبيل المثال عندما يدرك مدير المؤسسة وصول مؤسسته لحالة إشهار  
الإفلاس بينما يشير عليه مستشاره المصريبي أي كانت الدوافع وراء ذلك - بالعنول عن تقديم  
طلب إشهار الإفلاس المصنوع عليه قانوناً في مثل هذه الحالات

#### 2.3.4 تقديم المساعدة، مادة 27 من قانون العقوبات

تنص المادة 27 البند الأول من قانون العقوبات على توقيع العقوبة على كل من يقوم متعمداً بتقديم  
العون في محله يرتكبها شخص آخر عامداً متعمداً

وبوجه عام يكفي لإكساب عمل ما صفة المساعدة أن يتم توفير ظروف تمهيدية أكثر ملاءمة  
لارتكاب المخالفة الأساسية، كإن يتم مثلاً توفير الدعم والتشجيع النفسي اللارمين لارتكاب المخالفة،  
أو تسهيل تنفيذ المخالفة، أو القيام بوظائف الدفاع، أو التحذير ضد أي منعصات محتملة، أو حتى  
التحليل نجاح المخالفة المرتكبة، وما إلى ذلك<sup>381</sup> وبالمثل عند تقديم العون فيما يتعلق بإشهار  
الإفلاس أو الحياة من قبل أحد المستشارين الذي يكون على راية بالالوضاح الحقيقية للمؤسسة  
الشي بعمل لحسابها، أو عند قيامه بصياغة عقود رهن المنقول، أو إتاحة إمكانية إعفاء مكدوت رأس  
المال من خلال تدوين عقود الائتمان بتاريخ سابق عن تاريخها الأصلي أما المساعدة على

<sup>381</sup> قرار حكم المحكمة الاتحادية العليا، ويسر wistra 1993، 147، بينس جابر Bttmann/Geyer 2004 .

فقرة 28، الحاشية رقم 28

<sup>382</sup> انظر بيمان جابر Bttmann/Geyer 2004 ، فقرة 28، الحاشية رقم 28

<sup>383</sup> فطر لاكر كوك Lackner/Kühl 2004 ، فقرة 27، الحاشية رقم 2

<sup>384</sup> انظر بينس جابر Bttmann/Geyer 2004 ، فقرة 28، الحاشية رقم 29

203

Downloaded from ascelibrary.org by University of California, San Diego on 06/01/15. Copyright ASCE, For All Rights Reserved, No part of this document may be reproduced without written permission from ASCE.

385 أنصُرْ حُكْمَ الْمُحْكَمَةِ الْإِتِّحَادِيَّةِ الْعُلْيَا.

mann/Geyer 386

اسرار یمن بحیرہ

من رأس المال أو يقدم له ضمانات أو ترصيات نظير خدماته، وألا يكون مسموحاً بهذا في حالات  
الافلاس من الناحية القانونية

## فائمة المراجع

- Altmeppen, Holger, Die Auswirkungen des KonTraG auf die GmbH, ZGR 1999, 291ff,
- Altmeppen, Holger/Roth, Gunter H , GmbHG – Kommentar, 4 Aufl , München, 2003,
- Bahr, Rainer M /Smid, Stefan, Flutopfer, DZWir 2002, 455ff,
- Bittmann, Folker, Insolvenzstrafrecht Handbuch für die Praxis, Berlin, 2004,
- Brebeck, Frank//Herrmann, Dagmar, Zur Forderung des KonTraG-Entwurfs nach einem Frühwarnsystem und den Konsequenzen für die Jahres- und Konzernabschlussprüfung, WPg 1997, 381 ff ,
- Bruck., Daniel/Kersten, Markus, Zur Unmöglichkeit der Beitragszahlung beim Vorenthalten von Sozialversicherungsbeitragen, NZI 2001, 288ff ,
- Giese, Rolf, Die Prüfung des Risikomanagementsystems einer Unternehmung durch den Abschlussprüfer gemäß KonTraG, WPg 1998, 451 ff ,
- Hantke, Irena/Schmittmann, Jens M , Insolvenzantragstellung durch öffentlich rechtliche Gläubiger, VR 2002, 335ff ,
- Hertling, Jens, Die Versager in der Chefetage, INDAT-Report 7/2003, 6ff.,
- Holzer, Johannes, Krisenerkennung bei insolvenzgefährdeten Unternehmen aus Sicht der gerichtlichen Praxis, NZI 2005, 308 ff.,
- Hüffer, Uwe, Aktiengesetz – Kommentar, 5 Aufl , München, 2002,
- Klar, Michael, Auswirkungen des Gesetzesvorhabens zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) auf die Prüfung von Nicht-Aktiengesellschaften, DB 1997, 685ff ,



- Kromschöder, Bernhard/Luck, Wolfgang, Grundsätze risikoorientierter Unternehmensüberwachung, DB 1998, 1573 ff;  
 Kühnberger, Manfred, Verlustanzeigeplan zu Recht kaum beachteter Schutz für Eigentümer ?, DB 2000, 2077 ff,  
 Lackner, Karl/Kühl, Kristian, StGB – Kommentar, 25. Aufl., München, 2004,  
 Luck, Wolfgang, Der Umgang mit unternehmerischen Risiken durch ein Risikomanagementsystem und durch ein Überwachungssystem, DB 1998, 1925 ff,  
 Luck, Wolfgang, Elemente eines Risiko-Managementsystems, DB 1998, 8 ff,  
 Nolting, Ekkehard, Insolvenzrechtliche Fragen im Zusammenhang mit der Flutkatastrophe, NZI 2003, 82 ff;  
 Priester, Hans-Joachim, Verlustanzeige und Eigenkapitalersatz. Zur Funktion der §§ 92 Abs. 1 AktG, 49 Abs. 3 GmbHG, ZGR 1999, 533 ff,  
 Scharpf, Paul, Die Sorgfaltspflichten des Geschäftsführers einer GmbH, DB 1997, 737 ff.,  
 Schmittmann, Jens M., Steuerliche und strafrechtliche Risiken beim Einsatz von Servicegesellschaften, StuB 2005, 302ff,  
 Schmittmann, Jens M., Strafrechtliche Risiken in der Steuerberatung bei Insolvenznähe, ZSteu 2004, 308ff,  
 Schmittmann, Jens M./Theurich, Holger/Brune, Tim, Das insolvenzrechtliche Mandat, Bonn, 2005,  
 Stahlschmidt, Michael, Schlafende Straftatbestände nach HGB, StuB 2003, 107 ff,  
 Tiedemann, Klaus, Insolvenzstraftaten aus der Sicht der Kreditwirtschaft, ZIP 1983, 513ff,  
 Trutnau, Gunter, Sanierungsberatung, in: Kraemer, Handbuch zur Insolvenz, Bonn, 24. EL, November 2004,

Veit, Klaus-Rüdiger, Überschuldungsbilanzen, in Veit, Klaus-Rüdiger, Sonderbilanzen, Herne/Berlin, 2004,

Wiedmann, Harald, in Ebenroth/Boujong/Joost, HGB - Kommentar, München, 2002,

WP-Handbuch 2000, Bd 1, Dusseldorf 12. Aufl., 2000



الدكتورة بروفيسور د د ف فراشس بيتر لانج، علوم الاقتصاد القومي

يشغل منصب رئيس مجلس إدارة جمعية الإسكال Essen-Nord eG ورئيس الرابطة الاتحادية للخبراء الأعمال في مجال الاقتصاد القومي والمؤسسي رئيس مجلس الإشراف والرقابة في شركة ECMG المساهمة للحصص الاستشارية، وعضو في المجلس الاستشاري المركزي لبنك لاقتصاد الاجتماعي شركة مساهمة . وأستاذ في الكلية الهندسة التطبيقية Carola-Wilhelmina zu Braunschweig، والرئيس مؤسس للكلية التطبيقية للاقتصاد والإدارة

أستاذ دكتور مالكوند شوف، علوم المبيعات ، علوم العلوم الاجتماعية

درس في عام 1967 علم الاقتصاد المؤسسي والعلوم الاجتماعية والغيرياء في جامعة بيلفيلد، إضافة إلى دراسته لعلوم برديات الاقتصاد في جامعة نانديورن يعمل منذ عام 1997 مستشاراً ومدرّباً مستقلاً في مجال الإدارة [www.schauf-consulting.de](http://www.schauf-consulting.de) يعمل أستاذ في الفجزة واقتصاد المؤسسات، وخاصة في مجال إدارة المؤسسات، في الكلية التطبيقية للاقتصاد والإدارة بمدينة إسين رئيس المجموعة المتخصصة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الرابطة الاتحادية للخبراء الأعمال في مجال الاقتصاد القومي والمؤسسي، كما يشغل منصب رئيس المجلس الاستشاري لشركة إيموريس Emporis ذات مسؤولية محدودة

أستاذ دكتور فرانك فاللاو، علوم الاقتصاد القومي

نائب المدير العام لمعهد بون لأبحاث قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة IfM ، مدرس جامعي متخصص في سياسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأسيس مؤسسات، تتركز أبحاثه العلمية واستشاراته في مجال المؤسسات العائلية وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دكتورة أنيا شونش، دبلوم للاقتصاد القومي

جامعة دورتموند تشغل منصب مساعد علمي في مكتب أستاذ كرسي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأسناد اندكتور مارتن ك ويلج المتخصص في علم إدارة المؤسسات موضوع رسالة الدكتوراه "ظاهرة التراجع - في قرارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بفتح فروع لها على المستوى ثنائي شركت في العديد من المشروعات البحثية ولها إقامات متعددة في أوصلو لأغراض البحث العلمي تقوم في الوقت الحاضر بالتحضير لدرجة الأستاذية في موضوع إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دكتور بيتر كوربله، دبلوم للاقتصاد

مواليد عام 1964 درس علوم الاقتصاد القومي في مدينة دويسبورج يعمل بالتدريس أيضاً كعمل جاسي منذ عام 1990 في كليات خاصة وحكومية مختلفة، داخل وخارج ألمانيا، ومن بين البلاد التي عمل بها المجال، الولايات المتحدة الأمريكية وهولندا وفي عام 2000 حصل على شهادة الدكتوراه في جامعة برلين الحرة تفرع للتدريس في الكلية التطبيقية للاقتصاد والإدارة منذ عام 2001، يقوم منذ 8 سنوات بتقديم الخدمات الاستشارية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

استاذ الدكتور شتيغن بيليتسكه، دبلوم المبيعات

من مواليد عام 1965 درس الاقتصاد المؤسسي، التخصص الرئيسي التسويق ومعلوماتية الاقتصاد في جامعة بوستر حصل على الدكتوراه تحت إشراف دكتور جروب الدكتوراه بروفيسور د د ف مبعوث تخصص أنظمة محاكاة الاقتصاد المؤسسي يرأس مشروع بيرتلر مان وسائط جديدة في التعليم العملي في معهد معلوماتية الاقتصاد بجامعة مونستر عمل بشكل مستقل في مجال تقديم الخدمات الاستشارية في العديد من الدول، مثل كندا والولايات المتحدة الأمريكية وروسيا شغل لفترة منصب المدير في إحدى مؤسسات الاقتصاد الجديد في دوتسدام، قم بعدها في عام 2001 بتأسيس ورئاسته مؤسسة Trainings-On line، التي ينلور نشاطها في تطوير ومعالجة حلول لبوابات الإلكترونية للمؤسسات التعليمية يعمل محاضراً أكانيم في مجال أعمال الكسب الإلكترونية ذات التوجه التسويقي في العديد من المؤسسات التعليمية

أستاذ الدكتور فيرير كريمر، علوم لاقتصاد القومي

درس في جامعة كولومب، وبعد إتمام دراسته عمل معينا بالجامعة ثم حصل على الدكتوراه في العلوم الاقتصادية - من جامعة زيجر الشهيرة عمل بعدها في مكتب الإحصاء الاتحادي في هيسدن يعمل منذ عام 1993 في جامعة لوندجسهاوس مؤلف كتاب اقتصاديات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دكتور يس إم شمينان، محام

من مواليد عام 1968، درس علوم القانون والاقتصاد القومي بضافة إلى الدراسات الروسية في بوهوم وبور وبعد اجتيازه امتحان الدولة الثاني عام 1998 عمل في إحدى الشركات الدولية للمراجعات الاقتصادية إضافة إلى عمله كمحام حر في الوقت ذاته حصل على الدكتوراه في عام 1998 تحت إشراف أستاذ الدكتور بيتر بولوف، بجامعة ترير، وكان موضوع رسالته قانون المنافسة وهو يعمل الآن كمحام معتمد ومسجل لدى محكمة هم العلب ومحكمة إيس شريك في مكتب لدكتور شولس وزوتسيا، في مجال المحاماة والمحاماة المتخصصة والتوثيق والاستشارات لصربية في إيس يهتم بشكل خاص بالقانون المنظم للوسائط الجديدة وقانون التفاوض يعمل علاوة على ذلك كمصنف قانوني للشركات ومسؤولا عن إشهار العقاليس ووصي شهود قصدي



## المترجمون والشعراء

### أعضاء ورشة العمل

د طارق عبد الباري (خبير الترجمة ومقرر ورشة العمل)

أستاذ الأدب الألماني والحضارة المساعد بقسم اللغة الألمانية

كلية الألسن - جامعة عين شمس

كاتب ومترجم حر

مؤسس المركز الثقافي المصري الألماني ADK

[www.tarikbary@tarikbary.com](http://www.tarikbary@tarikbary.com)

د أمل محي الدين

مدرس اللغويات والصوتيات والترجمة بقسم اللغة الألمانية

كلية الألسن - جامعة عين شمس

سوزان عبد القادر خليل

معيدة بقسم اللغة الألمانية

كلية الألسن - جامعة عين شمس

محمد زكريا أمين

مترجم حر

نورا إبراهيم

سيف محمد

سمير إبراهيم

الخبير القانوني الأستاذ / محمد بكري

محام وخبير قانوني بالنقض والاستئناف العالي ومجلس الدولة

خبير الاقتصاد والإدارة أ د فرهاد محمد علي

أستاذ الاقتصاد بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

(مترجمة ومنسقة الورشة)

(مترجم حر)

(المراجعة اللغوية)

(المراجعة القانونية)

(المراجعة الاقتصادية والإدارية)







رقم الإيداع

٢٠٠٩ / ١٨٦٧